



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Palvelun laadun brändimielikuva asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmasta. Case: Scandic Espoo

Nurmisto, Laura

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Palvelun laadun brändimielikuva asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmasta. Case: Scandic Espoo

Laura Nurmisto
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu 2011

Laura Nurmisto

Palvelun laadun brändimielikuva asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmasta Case: Scandic Espoo

Vuosi 2011 Sivumäärä 76

Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia Scandicin brändimielikuvan muodostumista asiakkaan ja henkilökunnan näkökulmasta. Näitä mielipiteitä vertailtiin Scandicin tavoitebrändiin. Scandic toteutti vuonna 2008 bränditutkimuksen ja uudisti sen avulla brändinsä. Kaikissa hotelleissa järjestettiin keväällä 2009 brändikoulutus henkilöstön perehdyttämiseksi. Brändikoulutuksen avulla uusi brändi haluttiin jalkauttaa työntekijatasolle mahdollisimman tehokkaasti.

Työ jakautui kahteen osaan. Teoriaosassa käsiteltiin palveluliiketoimintaa ja sen johtamista sekä palvelun laatua ja asiakkaiden kokemuksia. Lisäksi teoriaosa kuvasi brändin muodotumista, hallintaa ja johtamista sekä sisäisen ja ulkoisen brändin eroja ja merkitystä. Kuiluanalyysin avulla pyrittiin selittämään yhteyttä palvelun laadun sekä brändimielikuvan välillä. Kuilumalli analysoi asiakkaan ja yrityksen kohtaamisia sekä asiakkaan odotusten ja kokemusten vastaavuutta. Näin voidaan selvittää brändimielikuvat toteutumista eli sitä, vastaavatko asiakkaan odotukset koettua palvelun laatua.

Tutkimusosassa tutkittiin SERVQUAL-menetelmällä tavoitebrändin sekä asiakkaiden ja henkilökunnan brändimielikuvan eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä. Tavoite oli selvittää sekä asiakkaiden että työntekijöiden odotukset ja kokemukset Scandic Espoosta ja tutkia sen jälkeen odotusten ja kokemusten välisiä eroja. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena keväällä 2009. Kyselyyn vastasi 58 asiakasta ja 8 henkilökunnan jäsentä.

Tutkimuksen tuloksista voitiin päätellä, että kokonaisuudessaan asiakkaiden ja työntekijöiden brändimielikuva vastaa Scandicin asettamaa tavoitebrändiä. Palvelun laatu ylitti pääosin asiakkaiden odotukset. Työntekijöiden vastauksissa eroavaisuuksia oli enemmän johtuen matalasta palautettujen lomakkeiden määrästä. Suurimmat eroavaisuuden asiakkaiden ja työntekijöiden brändimielikuvissa liittyivät ilmapiiriin miellyttävyyteen, teknisten laitteiden ajanmukaisuuteen sekä jokaisen asiakkaan huomioimiseen yksilönä.

Tutkimuksesta voitiin tehdä se johtopäätös, että ulkoisen markkinoinnin lisäksi sisäistä markkinointia ja viestintää kannattaa kehittää. Yrityksen halutun brändimielikuvan tavoittelu lähete yrityksen sisältä sen omasta toiminnasta. On tärkeää, että työntekijät asiakasrajapinnassa ymmärtävät asiakkaiden ajatusmaailman ja osaavat kehittää omaa työskentelyään sen mukaan.

Asiasanat brändi, brändimielikuva, kuilumalli, palvelun laatu, SERVQUAL, totuuden hetki

Laura Nurmisto

Brand image of service quality from the perspective of customers and employees. Case: Scandic Espoo

Year	2011	Pages	76
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to investigate the creation of the brand of Scandic Espoo from the customer and employees' perspective. The opinions of these two groups were compared with the company objectives of the brand. Scandic conducted research into the brand in 2008 and renewed its brand image. Orientation training in the new brand was organised in all Scandic hotels during the spring 2009, with the goal to communicate the new brand vision to all employees as effectively as possible.

This thesis is divided into two parts. The theoretical section concentrates on the service industry and its management, as well as service quality and customer expectations and perceptions. In addition, the formation and management of a brand are defined along with the differences between internal and external brands. Through gap analysis the goal was to explain the connection between service quality and brand image. The gap model is used to analyse the encounter between customer and company and the consistency of expectations and perceptions. This clarifies the extent to which the requirements of the desired brand image are fulfilled, or whether the customer's expectations match the service quality experienced.

In the empirical section the SERVQUAL method was used to measure differences and similarities between the customers' and employees' perceptions of the brand image. The goal was to investigate the customers' and employees' expectations and perceptions about Scandic Espoo and then analyse any differences. The research was implemented as a quantitative survey in spring 2009. 59 customers and 8 employees responded to the survey.

As a whole, it can be said that the customers' and employees' perceptions of the brand image meet the objectives for the Scandic brand. Service quality mainly exceeded the customer's expectations. There was more variation in employees' answers because of the low number of responses. The most remarkable differences between customers' and employees' perceptions of brand image were in terms of the attractiveness of the hotel atmosphere, the modernity of technical facilities and the extent to which each customer is perceived as an individual.

As a conclusion, it can be said that in addition to external marketing, internal marketing and communication need to be developed. When trying to reach a defined brand image, it is important to focus on the company's own actions. Also, it is important that employees who work at the customer interface fully understand the customer's way of thinking and as a result are able to develop their own actions.

Key words brand, brand image, gap model, moment of truth, service quality, SERVQUAL

Sisällys

1	Johdanto.....	10
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	10
1.2	Opinnäytetyön tavoite	8
1.3	Opinnäytetyön rajaus.....	8
1.4	Opinnäytetyön rakenne	9
2	Case: Scandic Espoo	10
2.1	Scandic Hotels	10
2.2	Liikeidea	11
2.3	Scandicin brändi ja sen kehittäminen	12
3	Teoreettinen viitekehys.....	15
3.1	Palveluliiketoiminta ja palveluiden markkinointi	15
3.1.1	Palveluliiketoiminnan ominaispiirteet.....	16
3.1.2	Palveluprosessit hotellissa	18
3.1.3	Palvelustrategia	19
3.1.4	Palvelun laatu.....	23
3.1.5	Asiakkaiden odotukset ja kokemukset.....	25
3.1.6	Asiakaskohtaamiset	31
3.1.7	Palveluliiketoiminnan kuilumalli	34
3.1.8	Palveluliiketoiminnan ja markkinoinnin johtaminen.....	36
3.1.9	Palveluliiketoiminnan kehittäminen	38
3.2	Brändin muodostuminen ja hallinta.....	39
3.2.1	Brändin arvo.....	42
3.2.2	Brändin johtaminen	44
3.2.3	Brändin kehittäminen	46
3.2.4	Sisäinen ja ulkoinen brändi.....	48
3.2.5	Sisäisen brändin kehittäminen	48
4	Tutkimuksen toteutus	49
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	49
4.2	Kyselylomakkeen laadinta ja rakenne	50
4.3	Perusjoukko ja otos.....	51
4.4	Tutkimuksen toteutus	51
5	Tutkimuksen tulokset	52
5.1	Taustatekijät.....	52
5.1.1	Asiakkaat.....	52
5.1.2	Työntekijät	54
5.2	Palvelun laadun osatekijät	55
5.2.1	Yhteneväisyydet	59

5.2.2	Eroavaisuudet	59
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	61
	Lähteet	65
	Kuvat	68
	Kuviot	69
	Liitteet.....	71
	Liitteet.....	71

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Vahvan, tunnetun brändin merkitys on kasvanut kasvavan kilpailun myötä. Brändin jatkuva kehittäminen ja kehityksen seuraaminen ovat avainasioita liiketoiminnassa. On tärkeää, että yrityksen tavoitemielikuva ja asiakkaiden mielikuva yrityksestä on sama. Jos mielikuvassa on eroavaisuuksia, yrityksen täytyy pystyä muuttamaan asiakkaiden mielikuvaa tai kehittää omaa tavoitemielikuvaansa lähemmäksi asiakkaiden mielipidettä. Jos mielikuvissa on suurta eroavaisuutta, eivät asiakkaiden odotukset täyty ja yritys saattaa menettää paljon asiakkaita. Negatiivisen mielikuvan kääntäminen positiiviseksi vaatii huomattavan paljon resursseja ja aikaa.

Tämä opinnäytetyö tutkii Scandicin brändin muodostumista työntekijän ja asiakkaan näkökulmasta. Scandic toteutti bränditutkimuksen syksyllä 2008 ennen brändiuudistusta (Helmertz 2009.). Scandic on pyrkinyt aktiivisesti uudistamaan brändiään, koska asiakkaiden, työntekijöiden ja Scandicin brändin omistajien mielikuva brändistä ei ole ollut sama. Asiakkaiden keskuudessa Scandic on nähty tylsänä ja mitäänsanomattomana, vaikka palveluun on oltu tyytyväisiä. (Acs 2009.) Scandic järjesti kaikille työntekijöilleen brändikoulutuksen alkuvuonna 2009, jossa kerrottiin Scandicin uudistuneesta brändistä ja mietittiin, miten brändi saataisiin näkymään asiakkaalle päivittäisessä toiminnassa.

Kun yrityksen brändiä lähdetään kehittämään, on tärkeää varata resursseja myös sisäisen brändin ja työntekijöiden brändimielikuvan kehittämiseen. Liian usein yritys keskittyy ainoastaan ulkoiseen markkinointiin ja brändikuvan parantamiseen ja unohtaa, että myös sisäistä brändiä täytyy kehittää. Jos sisäisen brändin kehittämiseen ei anneta tarpeeksi arvoa, ei myöskään ulkoinen brändi ole asiakkaiden silmissä uskottava. Sisäisen brändin ja työntekijöiden brändimielikuvan kehittäminen on yhtä tärkeää, ellei tärkeämpääkin kuin ulkoisen brändin kehittäminen. Kun sisäinen brändi on kunnossa, yritys viestii haluamaansa brändimielikuvaa kaikessa toiminnassaan asiakkailleen.

Työntekijöiden asenteiden ja mielipiteiden sekä sisäisen viestinnän kartoittaminen on tärkeää, koska työntekijöillä on hyvin suuri merkitys asiakkaan mielipiteen muodostumiseen ja odotusten ja kokemusten täyttymiseen. Hotellissa työntekijät työskentelevät asiakasrajapinnassa ja näin heidän tehtävänsä on toimia brändin edellyttämällä tavalla. Brändimielikuvan ja käytännön toiminnan erotessa toisistaan asiakkaan odotukset eivät täyty ja palvelun laatu ei ole ollut sitä mitä on luvattu. Asiakastytytyväisyys kärsii ja yritys saattaa menettää asiakkaita. Tämä voi olla kohtalokasta yrityksen tulevaisuuden kannalta, varsinkin kun tällä hetkellä eletään taloudellisesti hyvin haastavia aikoja.

Mielestäni liikematkustukseen painottuvassa hotellissa perusongelmana on, että asiakkaat eivät matkusta omasta tahdostaan, eikä heillä ole yleensä mahdollisuutta valita hotellia omien mieltymystensä mukaan, vaan he asuvat siinä hotellissa, jonka kanssa yrityksellä on sopimus. Yksittäisellä asiakkaalla ei tällöin ole mahdollisuutta olla yöpymättä tietyssä hotellissa, vaikka hän ei olisi tyytyväinen palveluun. Hotelliyöpyminen on tuotteena myös hyvin monikerroksinen ja sisältää sekä aineettomia ja aineellisia elementtejä.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ja vertailla, millainen on asiakkaiden ja työntekijöiden brändimielikuva ja kuinka hyvin se vastaa Scandicin asettamaan tavoitemielikuvaa. Opinnäytetyö antaa hotellin johdolle hyödyllistä tietoa työntekijöiden ja asiakkaiden mielikuvista. Scandic toteutti syksyllä 2008 ulkoisen bränditutkimuksen. Lisäksi Scandic tekee asiakastyytyväisyyskyselyitä useamman kerran vuodessa. Myös henkilökunta osallistuu kerran vuodessa tehtävään työtyytyväisyystutkimukseen. Asiakkaiden ja henkilökunnan brändimielikuvaa ei ole ennen vertailtu. Työssä on käytetty lähteenä Scandicin intranettiä brändiä koskevissa asioissa. Lähteenä on vuoden 2009 intranet, koska myös tutkimus toteutettiin sinä vuonna. Tällä pyritiin varmistamaan, että saadaan mahdollisimman aito kuva sisäisestä viestinnästä.

Työtä varten määriteltiin tutkimuskysymykset. Näihin tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan työssä mahdollisimman kattavasti. Tutkimuskysymykset ovat:

Millainen on Scandic Espoon palvelun laadun brändimielikuva asiakkaiden ja työntekijöiden mielestä?

Onko asiakkaiden ja työntekijöiden mielikuvissa merkittäviä eroavaisuuksia tai yhteneväisyyksiä?

Miten asiakkaiden ja työntekijöiden mielikuvat eroavat Scandicin tavoitebrändistä?

Teoreettisen viitekehyksen avulla pyritään ymmärtämään palveluliiketoiminnan haasteet sekä brändin hallinta ja arvo majoitusliiketoiminnan näkökulmasta. Tavoite on luoda kattava kuva varsinkin sisäisen brändimielikuvan muodostumisesta ja kehittämisestä.

1.3 Opinnäytetyön rajaus

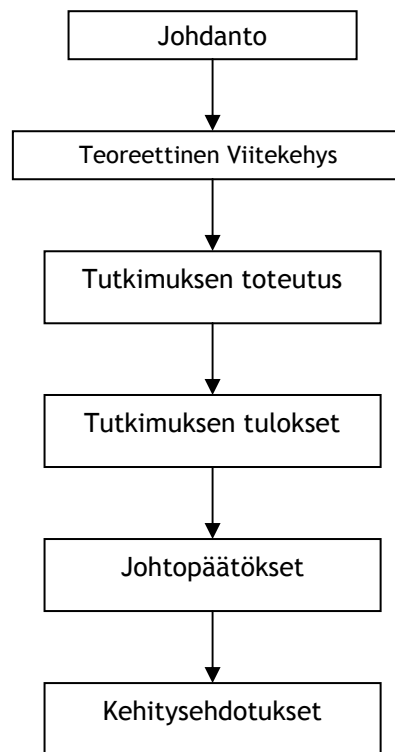
Opinnäytetyössä keskitytään sellaisen palveluyrityksen sisäisen brändin kehittämiseen, jolla on jo valmis, vahva brändi.

Lisäksi tavoite on lähdekirjallisuuden avulla selvittää palveluliiketoiminnan ominaispiirteitä sekä sen haasteita. Lähtökohtaisesti keskitytään palveluliiketoimintaan sisäisen markkinoinnin sekä sisäisen viestinnän näkökulmasta. Ulkoinen markkinointi on rajattu työn ulkopuolelle. Tämän lisäksi kartoitetaan asiakaskohtaamisia sekä niiden haasteita. Kohtaamisia ja niiden vaikutusta yrityksen tavoitellulle brändimielikuvalla kuvataan tarkemmin kuilumallin avulla. Myös service design on rajattu työnulkopuolelle, jotta viitekehyksestä ei tulisi liian laaja.

Brändiin liittyvässä osassa keskitytään niin ikään sisäisen brändin muodustumiselle ja kehittämiseen. Koska Scandic Espoolla on jo vahva brändi, brändin luominen on rajattu työn ulkopuolelle. Lisäksi viitekehyksessä selvitetään brändin arvoa palveluliiketoiminnan ja erityisesti majoitusliiketoiminnan näkökulmasta.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne (Kuvio 1) muodostuu teoreettisesta viitekehyksestä, tutkimuksen toteutuksesta ja sen tuloksista ja johtopäätöksistä. Lopuksi esitetään vielä kehitysehdotuksia. Teoreettinen viitekehys sisältää brändin muodostumisen ja hallinnan, sisäisen brändin kehittämisen, kuvauksen palveluliiketoiminnasta ja yrityksen sisäisestä markkinoinnista. Tutkimuksen toteutus -osiossa käsitellään tarkemmin tutkimusmenetelmän valintaa, aineiston analysointia ja luotettavuuden arviointia.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

2 Case: Scandic Espoo

Scandic Espoo on Espoon Nihtisillassa sijaitseva hotelli. Hotellissa on 96 huonetta ja 6 kokoustilaa. Lisäksi hotellin yhteydessä toimii ravintola. Muita palveluita ovat sauna ja uima-allas, langaton internetyhteys ja Scandic SHOP. Scandic Espoo on ympäristömerkitty hotelli. Se on saanut Joutsenmerkin vuonna 2003. Scandic Espoo on osa Pohjoismaista Scandic hotelliketjua. Scandic Espoossa työskentelee yhteensä 25 työntekijää, joista 8 vastaanotossa ja 17 ravintolassa. Kiinteistönhuolto sekä siivouspalvelut on ulkoistettu. (Scandic Hotels 2009; Acs 2011.)

2.1 Scandic Hotels

Scandic on Pohjoismaiden johtava hotelliketju. Liiketoimintaan liittyvät luvut ovat vuoden 2009 lopusta. Lisäksi suluissa on vertailukohdaksi myös vuoden 2007 taloudelliset tunnusluvut. Sillä on 138 (149) hotellia 9 (10) maassa ja yhteensä 6500 (6600) työntekijää. Scandicin liikevaihto oli vuonna 2009 661,0m € (720,5m €) ja käyttöaste 60,8% (65,6%). Pääosa eli 61% (47 %) Scandicin asiakkaista on työmatkustajia. Vapaa-ajan matkustajien osuus on 30 % (45%) ja kokousvieraiden 9% (8 %). Scandicin toimitusjohtaja on Anders Ehrling. (Scandic Hotels 2011.)

Vuoden 2009 ja 2007 taloudellisia tunnuslukuja tarkasteltaessa voidaan päätellä, että maailman taloudellinen tilanne näkyy myös Scandicin toiminnassa. Myös asiakasrakenne on muuttunut, vuonna 2009 yli 60% yöpyjistä on ollut liikematkustajia. Myös kokousmatkustajien osuus on noussut. Tämä voi kertoa kahdesta asiasta. Vapaa-ajanmatkailu on saattanut vähentyä taloudellisen tilanteen takia, jolloin työmatkustuksen osuus on kasvanut. Scandic on myös saattanut brändiuudistuksen ja markkinoinnillisten ratkaisujen myötä profiloitua enemmän työmatkustukseen painottuvaksi hotelliketjuksi.

Suomessa on 24 Scandic-hotellia ja 3 Hilton-hotellia. Hilton-hotellit ovat Scandicin franchising-hotelleja. Suomen hotellitoimintaa johtaa Arne Hallama. Suomessa Scandicilla työskenteli vuonna 2009 626 (680) ihmistä. Liikevaihto oli vuonna 2009 12,5e € (4,02m €). Suluissa olevat luvut ovat vuoden 2007 lukuja. Esimerkiksi työntekijöiden määrän vaihtelussa voidaan nähdä YT-neuvottelujen sekä maailman taloudellisen tilanteen vaikutus ketjun toimintaan. (Inoa 2011.)

Ensimmäinen ketjun hotelli perustettiin 1963 Ruotsin Laxå nimellä Esso Motor Hotel. Vuonna 1993 Scandic aloitti oman ympäristöohjelman kehittämisen. Vuonna 2001 Scandicista tuli osa Hilton Hotels Plc:tä. Scandicin omistuspohja muuttui jälleen vuonna 2007, kun EQT osti Scandicin Hilton Hotel Corporationilta. Tämän jälkeen Scandic keskittyy liiketoiminnassaan franchise-toimintaan. Esimerkiksi Suomen 3 Hilton-hotellia, Hilton Kalastajatorppa, Hilton Strand ja Hilton Helsinki-Vantaa Airport, ovat Scandicin omistuksessa ja toimivat franchising-periaatteella. (Scandic Hotels 2009.)

2.2 Liikeidea

”Scandicin liikeidea on kehittää hotelleja ja harjoittaa hotellitoimintaa omalla tavaramerkillään Euroopan markkinoilla. Tavoite on auttaa vieraita lataamaan pattereitaan yksinkertaisilla ja helposti saatavilla olevilla palveluilla.” (Scandic Intra 2009.) Koska Scandic on hotelliketju, sillä on kaikkien toimipisteiden kanssa yhtenäiset toimintaperiaatteet ja -mallit. Näin ollen erillisille hotelleille ei ole määritelty omia liikeideoita, vaan kaikki hotellit noudattavat toiminnassaan samaa liikeideaa. Tämä takaa toimintojen laadukkuuden ja palvelukonseptin noudattamisen mahdollisimman samankaltaisena jokaisessa toimipisteessä.

Scandic Espoo on majoitus-, kokous-, ja ravintolapalveluita tarjoava yritys. Scandic Espoo oli osa Arctia-hotelliketjua vuoteen 1998 asti, jolloin Scandic osti koko Arctia-hotelliketjun. Scandic Espoon pääkohderyhmät ovat työmatkustajat, vapaa-ajanmatkustajat ja kokousvieraat. Arkisin asiakkaat ovat suurimmaksi osaksi työmatkustajia ja kokousvieraita, mutta viikonloppuisin ja varsinkin loma-aikoina vapaa-ajan matkustajien osuus on suuri. Lisäksi Scandic

Espoossa yöpyy myös paljon urheiluryhmiä. Keskeinen sijainti suurten yritysten läheisyydessä, hyvin kulkuyhteyksien varrella on yksi Scandic Espoon vetovoimatekijöistä.

Scandic Espoon tärkeimmät kilpailijat ovat Palace Hotel Sello, Radissos Sas Espoo ja Sokos Hotel Tapiola Garden. Kaikki sijaitsevat lähialueilla ja ovat kilpailevien hotelliketjujen hotelleja. Kaikki nämä hotellit tarjoavat myös kokouspalveluita. Tulevaisuudessa yksi kilpailija saattaa olla myös tutkijahotelli, joka avataan Espoon Otaniemeen. Hotelli tarjoaa pitkäaikaismaajoitusta Otaniemen ulkomaalaisille tutkijoille ja lähialueen yritysten työntekijöille. Tiedot Scandic Espoon kilpailijoista ovat vuodelta 2009, jotta saadaan mahdollisimman realistinen kuva markkinoiden tilanteesta tutkimuksen toteuttamisen aikaan.

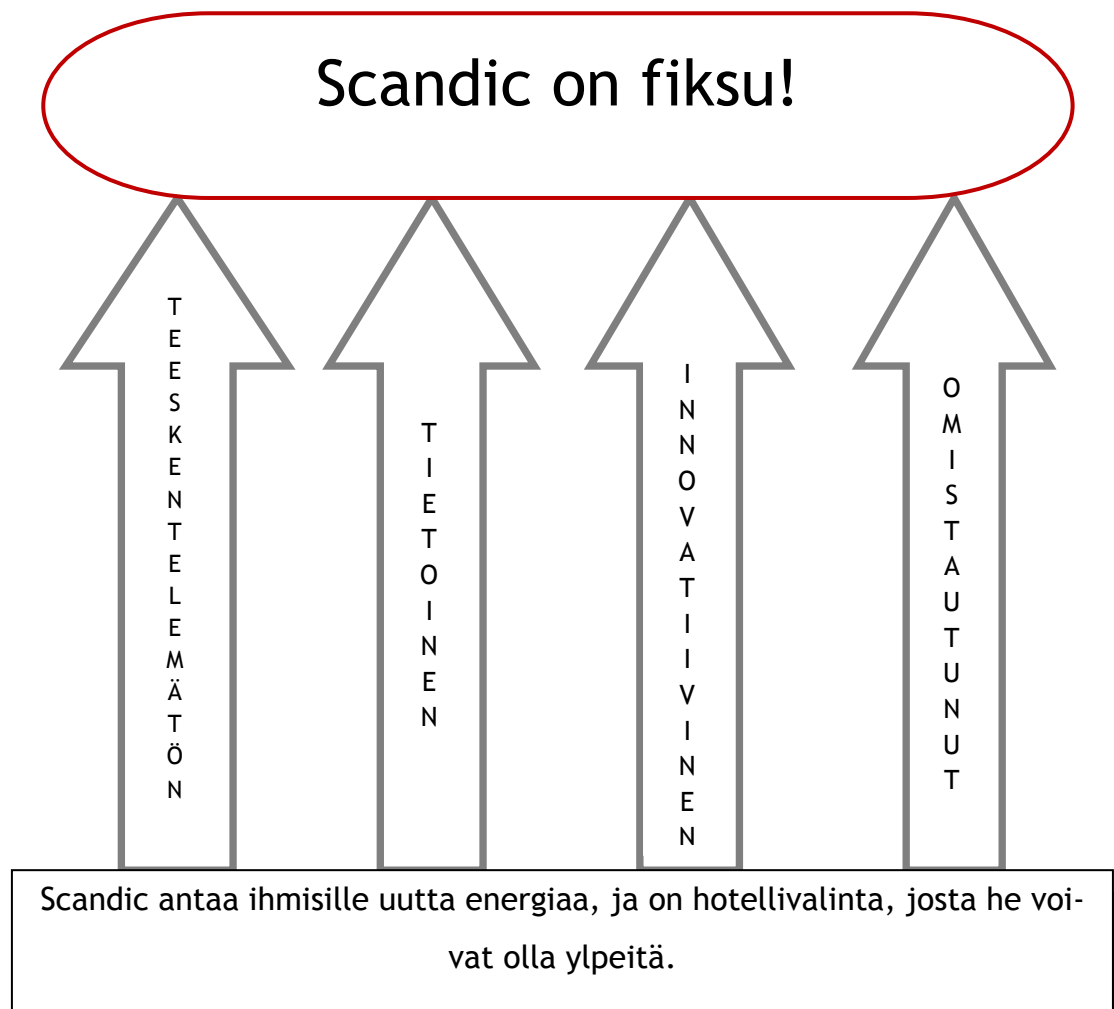
Palace Hotel Sellon on vuonna 2006 rakennettu lifestyle-hotelli Espoon Leppävaarassa. Hotel Sellossa on 147 huonetta sekä kokoustiloja. Hotel Sello sijaitsee hyvällä paikalla kauppakeskus Sellon yhteydessä Leppävaaran juna- ja bussiaseman vieressä. Hotel Sello profiloituu lifestyle-hotelliksi, jonka brändiä voi kuvata sanoilla ”moderni luksus”. (Hotel Sello 2009.)

Radisson SAS sijaitsee Espoon Otaniemessä ja siellä on 208 huonetta. Kokoustiloja on vain kaksi. Radisson SAS Espoo on osa kansainvälistä Rezidor Hotel Groupia. Radisson SAS profiloituu täyden palvelun hotellibrändiksi. (Radisson SAS 2009.) Sokos Hotel Tapiola Garden on Espoon Tapiolassa sijaitseva vuonna 2008 remontoitu hotelli, jossa on 154 huonetta ja kolme kokoustilaa. Hotellin läheisyydessä on myös hyvät kulttuuri- ja ostosmahdollisuudet. (Sokos Hotel Tapiola Garden 2009.)

2.3 Scandicin brändi ja sen kehittäminen

Scandic on uudistanut brändiään syksystä 2008 lähtien. Tavoitteena oli selkeyttää brändiä ja tehdä siitä mieleenpainuvampi ja kiinnostavampi. Kaikkien painotuotteiden ulkoasu on uudistettu ja niiden käyttö on aloitettu viimeistenkin painotuotteiden osalta kevään 2009 aikana. Lisäksi Scandicin tarjoamia palveluita on alettu markkinoida eri kohderyhmille aktiivisesti saman kevään aikana.

Scandicin tavoitebrändi voidaan jakaa neljään osaan (Kuvio 2). Brändilupauksessaan Scandic ”antaa ihmisille uutta energiaa, ja on hotellivalinta, josta he voivat olla ylpeitä.” (Scandic Intranet 2009.) Tämä tarkoittaa, että Scandicin tavoite on, että asiakas voi rentoutua hotellissa ja luottaa siihen, että kaikki toimii niin kuin on luvattu. Hotelli tarjoaa asiakkaille ravintolapalvelujen lisäksi esimerkiksi saunan ja kuntosalin ja muita kuntoiluvaihtoehtoja sekä esimerkiksi internetyhteyden. Samalla hotelli pyrkii vastuullisuuteen kaikilla osa-alueilla.



Kuvio 2: Scandicin brändi (Scandic Intranet 2009.)

Grönroos (2000, 73-74, 124.) määrittelee laadukkaalle palvelulle kuusi kriteeriä: teeskentelemättömyys, asenne ja käyttäytyminen, lähestyttävyys, normalisointi, tietoisuus ja innovatiivisuus. Kriteerit on laadittu yhdistämällä useita aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Nämä kriteerit löytyvät myös Scandicin tavoitebrändistä. Tavoitebrändin ensimmäinen osa on teeskentelemättömyys. Se voidaan rinnastaa asenteen ja käyttäytymisen, lähestyttävyyden sekä normalisoinnin kriteeriin. Tämä tarkoittaa, että asiakkaat tuntevat, että työntekijät kiinnittävät heihin huomiota ja ovat kiinnostuneita ratkaisemaan heidän ongelmansa. Lisäksi toiminta, kuten sijainti, aukioloajat, työntekijät ja järjestelmä on suunniteltu niin, että palvelun saataavuus on hyvä ja yritys sopeutuu asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti. Ongelmatilanteissa asia pyritään ratkaisemaan heti tai jos se ei onnistu, tilalle tarjotaan jotain muuta vaihtoehtoa. Tärkeää on kuitenkin, että toiminnasta näkyy se, että asiakkaasta välitetään, ja ongelman merkittävyys asiakkaalle ymmärretään. (Grönroos 2000, 73-74.)

Toinen brändin osa-alue on tietoisuus. Tämä kuvastaa ammattitaitoa ja mainetta. Scandicilla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot sekä käytössään sellaiset fyysiset resurssit ja operatiiviset järjestelmät, että asiakkaalle voidaan tarjota hänen tarpeitaan vastaava palvelu. Lisäksi Scandic markkinoi itseään niin, että asiakas voi luottaa saavansa rahoilleen vastinetta. Lisäksi arvopohja on sellainen, että asiakas hyväksyy sen. Esimerkiksi Scandic Espoon saavuttama Joutsenmerkki kertoo yrityksen omasta arvopohjasta. Tärkeää on, että hotellin henkilöstö noudattaa samoja periaatteita päivittäisissä rutiineissaan ja että tämän vaatimat resurssit on huomioitu. (Grönroos 2000, 73-74.)

Kolmas osa-alue on innovatiivisuus. Tähän alueeseen voidaan soveltaa lähestyttävyyden ja joustavuuden sekä normalisoinnin kriteerejä. Scandic pyrkii tarjoamaan asiakkailleen uusia, järkeviä ratkaisuja, jotta palvelut olisivat entistä helpommin saatavilla ja että asiakkaan tarpeisiin voitaisiin vastata entistä helpommin ja joustavammin. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan mainita esimerkiksi jo sisäänkirjautumisvaiheessa asiakkaille annettavat internet-tunnukset. Varsinkin työmatkustajille palvelu on tärkeä. Varmistamalla internet-yhteyden käyttö asiakkaan tullessa hotelliin, asiakkaan ei enää itse tarvitse tiedustella asiaa tai tulla takaisin vastaanottoon hakemaan tunnuksia.

Viimeinen osa-alue on omistautuneisuus. Siihen voidaan soveltaa luotettavuuden ja uskottavuuden kriteeriä. Tavoitteena on, että asiakas voi aina luottaa Scandiciin ja sen työntekijöiden lupauksiin. Lisäksi yritys toimii aina asiakkaan etujen mukaisesti ja huomioi asiakkaan tarpeet päätöksenteossa ja operatiivisessa toiminnassa. Hyvänä esimerkkinä tästä on esimerkiksi asiakkaiden toiveiden huomioiminen varausvaiheessa. Myös varauksen oikeellisuus ja asiakkaille luvattujen asioiden pitäminen esimerkiksi reklamaatiotilanteessa kuvastavat omistautuneisuutta ja sen tasoa. (Grönroos 2000, 73-74.)

Yhdessä nämä kaikki muodostavat Scandicin brändin. ”Scandic on fiksu!” (Scandic Intranet 2009.) Tämä tarkoittaa, että Scandic pyrkii olemaan selkeästi keskitasoinen hotelli, jossa asiakas voi rentoutua ja olla oma itsensä ”ilman harhaluuloa, jonka mukaan hotellin täytyisi olla hienostunut ja pramea” (Scandic Intranet 2009). Lisäksi Scandic pyrkii toiminnassaan innovatiivisiin ratkaisuihin ja näin tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen. Hinta-laatusuhde pyritään pitämään hyvänä, joka myös lisää kuvaa hotellista, jossa ei tarvitse maksaa palveluista, joita ei tarvitse. Lisäksi Scandicin tavoite on toimia vastuullisesti kaikilla osa-alueilla ja korostaa etenkin ekologisuuden ja kestävä kehityksen merkitystä.

Scandic Brändikoulutus järjestettiin Suomessa kevään 2009 aikana. Pääsyy brändikoulutukselle oli brändiuudistus sekä syksyllä 2008 järjestetty bränditutkimus, jossa Scandicin brändi miellettiin tylsäksi ja heikosti erottuvaksi. Bränditutkimus myös tuki toteutumassa olevaa brändiuudistusta. Samalla, kun kaikki Scandicin markkinointimateriaali sekä graafinen ilme uusittiin,

myös henkilökunta haluttiin perehdyttää asiaan hyvin. Ulkoisen brändin kehittämisen lisäksi keskityttiin myös sisäisen brändin kehittämiseen ja uuden brändin huolelliseen jalkauttamiseen työntekijätasolle. Tämän takia kaikissa hotelleissa järjestettiin hotellin johtajien pitämä brändikoulutus. (Acs 2009; Helmertz 2009.)

Tavoitteena oli myös yhtenäistää asiakkaiden mielikuvat Scandicin tavoitebrändiin. Uusi brändi täytyy näkyä myös kaikessa yrityksen toiminnassa sekä asiakasrajapinnassa. Tämän vuoksi henkilökunnan ymmärrys uudesta brändistä sekä toimiminen brändin mukaan on ensiarvoisen tärkeää. (Helmertz 2009.)

Koulutus järjestettiin koko henkilökunnalle. Hotellin johtaja piti koulutuksen. Koulutus oli 2h pitkä ja siinä käytiin läpi uuden brändin merkitystä ja tarkoitusta. Koulutus oli interaktiivinen, työntekijät pääsivät itse tekemään sekä miettimään asioita. Tavoitteena oli auttaa henkilökuntaa itse huomaamaan ja oivaltamaan uusi brändi ja sen vaikutus. (Acs 2009; Helmertz 2009.)

3 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa määritellään tämän työn viitekehykseen liittyvät keskeisimmät käsitteet. Käsitteet helpottavat hahmottamaan tämän opinnäytetyön sisältöä. Teorian ensimmäinen luku pyrkii hahmottamaan palveluliiketoimintaan liittyviä ominaispiirteitä ja riskejä. Lisäksi tutkitaan tarkemmin majoitusliiketoiminnassa ilmeneviä prosesseja sekä palvelun laadun merkitystä. Prosessit ovat oleellinen osa palvelun laatua sekä palvelustrategiaa. Palvelun laadun kautta asiakaskokemukset ja odotukset vaikuttavat asiakkaiden brändimielikuvaan ja sitä kautta myös kannattavuuteen ja yrityksen menestymiseen.

Toinen luku käsittelee yrityksen brändin merkitystä, muodostumista, hallintaa ja kehittämistä erityisesti sisäisen brändin näkökulmasta. Brändin merkitys liiketoiminnalle on muuttunut huomattavasti 2000-luvulla. Se tarkoittaa, että yritysten on reagoitava tähän muutokseen, jotta ne menestyvät kilpailijoitaan paremmin markkinoilla. Ei riitä, että yrityksellä on brändi, sitä pitää myös kehittää. Varsinkin sisäisen brändin kehittäminen on entistä tärkeämpää. Tämä edellyttää yritykseltä tarkkaa kohderyhmien määrittelyä ja analysointia.

3.1 Palveluliiketoiminta ja palveluiden markkinointi

Palveluliiketoiminta ja palvelut voidaan ymmärtää monin eri tavoin. Yksinkertaisesti palveluliiketoiminta voidaan määritellä liiketoiminnaksi, jossa tuotettava asia ei ole fyysinen tuote. Palvelu yleensä tuotetaan samaan aikaan kun se käytetään ja se tuottaa lisäarvoa, kuten esimerkiksi mukavuutta, hyvää oloa tai terveyttä. Palvelu mielletään yleensä myös aineettomak-

si siinä missä fyysinen tuote on konkreettinen ja käsin kosketeltava. Totuus kuitenkin on, että yrityksen tarjoama tuote on harvoin joko aineellista tai aineetonta, vaan tuote saattaa sisältää elementtejä kummastakin. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että palvelu koostuu lähinnä aineettomista elementeistä, kun taas fyysinen tuote on käsin kosketeltava ja todellinen, mutta saattaa silti sisältää myös aineettomia elementtejä. Majoitusliiketoiminta on palveluliiketoimintaa, koska sen tuote koostuu pääasiassa erilaisista palveluista. Majoitusliiketoimintaan liittyy kuitenkin myös fyysisiä tuotteita, kuten esimerkiksi huone tai ruoka. (Normann 2002, 18-20; Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 4-6.)

Palveluliiketoiminnan johtaminen ja markkinointi eroaa fyysisiin tuotteisiin perustuvasta liiketoiminnasta esimerkiksi siinä, että palvelu on aina yrityksen ja asiakkaan välinen ainutkertainen tapahtuma, johon vaikuttavat esimerkiksi asiakkaan kokemukset ja arvot ja yrityksen edustajan käyttäytyminen ja olemus. Haasteellista on varmistaa palvelun laatu ja yhdenmukaisuus jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Varsinkin B2B-markkinoilla, jossa myös Scandic Espoo osaksi toimii, palvelutuotteen arvontuotanto perustuu yritysyhteistyön luonteeseen ja syvyyteen. Asiakkaan tarpeiden ja toiveiden mukaan muodostettu palvelukokonaisuus saattaa synnyttää kokonaan uusia innovaatioita ja tuotteita, joita yritys voi hyödyntää myös muiden asiakkaiden tarpeisiin vastatessaan. (Normann 2002, 18-20; Zeithaml ym. 2006, 8-11; Fitzsimmons 2008, 11-12.)

3.1.1 Palveluliiketoiminnan ominaispiirteet

Palveluliiketoiminta perustuu resurssien ja kysynnän tasapainoon. Kysyntä tarkoittaa asiakkaita ja resurssit kaikkea palvelukokonaisuuteen liittyvää, kuten työvoimaa, pääomaa, tiloja ja laitteita. Vaikka modernien laitteiden ja fyysisten resurssien merkitys on korostunut myös palvelualalla ja hotellitoiminnassa, on silti henkilökunnan ja aineettomien tekijöiden merkitys huomattava (Normann 2002, 21-23.) Asiakkaat ovat kiinteä osa palveluprosessia ja riittävien resurssien varmistamiseksi täytyy kysyntää pyrkiä ennustamaan mahdollisimman tarkasti. Esimerkiksi majoittuminen hotellissa on asiakkaalle kokemus, joka koostuu hotellin näkökulmasta monesta osasta, kuten asiakkaan vastaanotosta, huoneesta, ruoasta ja uloskirjautumisesta. Asiakas on aktiivinen osa koko tätä prosessia. Kokemukset, motivaatio ja mielentila voivat vaikuttaa suuresti siihen, kuinka asiakas kokee palvelukokonaisuuden onnistuneen. Palveluliiketoiminnalle voidaan määritellä neljä ominaispiirrettä, jotka ovat simultaanisuus, ainutkertaisuus, aineettomuus ja epäyhtenäisyys. Ominaispiirteet tunnetaan myös nimellä SHIP-malli (Simultaneity, Heterogeneity, Intangibility ja Perishability). (Fitzsimmons 2008, 18-19; Hollins & Shinkins 2006, 8-9.)

Simultaanisuus palveluliiketoiminnassa tarkoittaa, että palvelu kulutetaan samalla kun sitä tuotetaan. Toisin kuin fyysisiä tuotteita, palvelua ei voi varastoida. Tämä tarkoittaa, että

palveluliiketoiminnassa on otettava huomioon, että kysyntä ja resurssit vastaavat toisiaan. Laadunvalvonta on näin ollen myös huomattavasti vaikeampaa, koska palvelutuotetta ei voida tarkastaa, ennen kuin tuote luovutetaan asiakkaalle. Nämä asiat ovat kriittisiä palveluliiketoiminnan johtamisen kannalta ja on elintärkeää ottaa ne huomioon. (Fitzsimmons 2008, 19; Noormann 2002, 18-20.)

Palveluliiketoiminnassa tuote on ainutkertainen. Majoitusliiketoiminnassa tämä tarkoittaa sitä, että huoneen ollessa tyhjillään huone ei myöskään tuota mitään. Johdon tavoitteena on aina pyrkiä hyödyntämään koko huonekapasiteetti, koska tuotteen varastointi myöhempää käyttöä varten ei ole mahdollista. Palveluliiketoiminnassa kysyntä saattaa olla myös hyvin kausittaista. Esimerkiksi liikematkustukseen keskittyvässä hotellissa kysyntä keskittyy arkipäiville, kun taas vapaa-ajan hotelleissa viikonlopuille ja loma-ajoille. Kysynnän ja resurssien tarpeen vaihteluita voidaan tasata esimerkiksi markkinoinnin, hinnoittelun ja työvuorosuunnittelun avulla. (Fitzsimmons 2008, 19-20; Noormann 2002, 18-20.)

Palvelu perustuu aina konsepteihin ja suunniteltuihin kokonaisuuksiin, joihin saattaa liittyä myös fyysisiä tuotteita. Aineettomuudesta johtuen palveluinnovaatioita ei voi patentoida. Turvataksaan uuden palvelukonseptin säilyminen, on ratkaisuna esimerkiksi laajentua niin, että on mahdollista saavuttaa mahdollisimman suuri markkinaosuus tai käyttää muita laajentumisen keinoja, kuten franchising. Aineettomuus luo yrityksen lisäksi haasteita myös kuluttajalle. Ostaessaan fyysisen tuotteen, asiakkaalla on mahdollisuus nähdä ja koskea tuotetta, jopa kokeilla sitä etukäteen. Palvelutuotteessa asiakkaan on luotettava yrityksen edustajan sanaan sekä omaan mielikuvaansa yrityksestä ja sen tuotteesta. Yritys voi halutessaan lisensoida tai rekisteröidä tuotteensa, jolloin palvelutuote täyttää tietyt normit. Standardoidessaan tuotteita maan hallitus saattaa kuitenkin samalla estää uusien innovaatioiden syntymisen ja heikentää kilpailua. (Fitzsimmons 2008, 20; Noormann 2002, 18-20)

Neljäs ominaispiirre on liiketoiminnan epäyhtenäisyys. Se voidaan jakaa kolmeen tekijään: työntekijä, asiakas ja ympäristö. Koska asiakas itse vaikuttaa aineettomaan palvelutuotteeseen, on tuote jokaiselle asiakkaalle erilainen. Työntekijän ja asiakkaan vuorovaikutus muokkaa jokaisesta palvelutapahtumasta erilaisen ja antaa mahdollisuudet monitasoiseen kokeemukseen sekä asiakkaalle sekä yritykselle. Ympäristöllä on merkitystä asiakkaan omien mieltymysten kannalta. Jos ympäristössä on jotain häiritsevää tai asiakkaan mieltymysten vastaista, voi asiakas kokea palvelutuotteen epäonnistuneeksi, vaikka kaikki muu olisi sujunut asiakasta tyydyttävällä tavalla. Asiakas olettaa aina tullessa kohdelluksi reilusti ja tasavertaisesti muiden asiakkaiden kanssa. Henkilöstön koulutuksen ja tarkan perehdyttämisen avulla palvelun laatua voidaan tasata. Yrityksen johdon on tärkeää pitää huolta siitä, että henkilöstö voi hyvin, koska henkilöstön pahoinvointi näkyy myös palvelutuotteessa. Siinä missä teollisessa tuotannossa laadunvalvontaa suorittavat työntekijät, palvelutuotteen ollessa kyseessä,

laatua tarkkailee asiakas. (Fitzsimmons 2008, 20-21; Noormann 2002, 18-20; Van Looy, Gemmel & Van Dierdonck 2003, 15-16.)

Nämä neljä ominaispiirrettä asettavat palveluliiketoimintaa harjoittavan yrityksen johdolle monia haasteita, joita esimerkiksi teollisuuden yritysten johdolla ei ole. Palveluliiketoimintaa on kuitenkin monenlaista. Aineettoman ja aineellisen tuotteen suhde sekä palvelun tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuus vaihtelee eri yritysten välillä. Palveluliiketoimintaa voidaan luokitella myös esimerkiksi työvoiman tarpeen, asiakaspalvelun tason, kysynnän vaikutuksen tason ja tuotteiden räätälöinnin tason perusteella. (Noormann 2002, 18-20; Van Looy ym. 2003, 17-18.)

3.1.2 Palveluprosessit hotellissa

Palveluliiketoiminnassa tuote ei ole yhtä yksinkertainen kuvata ja määritellä kuin esimerkiksi teollisuuden pelkkiin tuotteisiin perustuvilla aloilla. Määrittelyn ongelmaksi muodostuu palvelun koostuminen monesta erilaisesta aineettomasta ja aineellisesta osasta sekä asiakkaan osallistuminen palvelukokonaisuuden kehittymiseen ja onnistumiseen. Hotellissa huoneen lisäksi kokonaisuuden osia ovat myös check-in, ravintolapalvelut ja check-out. Hotellin palvelukokonaisuus koostuu lukuisista eri prosesseista (Liite 1), joista ovat vastuussa hotellin eri osastot. Hotellin palvelut voidaan jakaa osiin eri tavoin. Pääperiaate on kuitenkin kaikissa prosesseissa sama, tuottaa lisäarvoa sekä sisäiselle että ulkoiselle asiakkaalle (Lecklin 1999, 133). (Fitzsimmons 2008, 22-23.)

Hotellimajoitus voidaan nähdä kerroksisena palvelutuotteena, jossa ydintuotteeseen on lisätty asiakkaalle lisäarvoa tuottavat aineelliset tai aineettomat avustavat- tai tukipalvelut. Hotellihuone on ydintuote ja asiakas maksaa siitä sovitun hinnan. Ydinpalvelu on asiakkaan näkökulmasta se tuote, jonka vuoksi asiakas sen ostaa. Ydintuote tarvitsee kuitenkin lisäpalveluita tuekseen, jotta tuote vastaa asiakkaan odotuksia ja hänen tarpeitaan. Majoituksen lisäpalveluna voidaan nähdä esimerkiksi aamiainen tai vastaanotossa tehtävä check-in. Avustavat palvelut täydentävät ydinpalvelua ja ovat näin ollen välttämättömiä palveluja. Tukipalveluiden tarkoitus on taas lisätä tuotteen vetovoimaa. Ne lisäävät mukavuutta, helppoutta ja miellyttävyyttä. Yleisiä tukipalveluita hotelleissa ovat huonepalvelu tai internet-yhteys. Myös hotellin varausjärjestelmä on tukipalvelu. Lisäpalveluiden lisäksi asiakaskokemukseen vaikuttaa myös palveluympäristö, asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus, asiakkaan osallistuminen tuotteen syntymiseen ja kuluttamiseen sekä saavutettavuuteen. (Lecklin 1999, 139-140; Rautiainen & Siiskonen 2007, 86-88.)

Prosessit voidaan jakaa yrityksen sisäisiin prosesseihin ja vuorovaikutusprosessiin asiakkaan kanssa. Sisäiset toiminnot toimivat palvelun tuottamiseksi kun taas asiakasrajapinnassa tapah-

tuu tuotteen vuorovaikutteinen tuottaminen ja kuluttaminen. (Palvelun tuotteistamisesta kilpailuetua, 2007.) Hotellissa sisäisiä prosesseja ovat hallinto ja johto, keittiö, siivous ja kiinteistön huolto. Vuorovaikutusprosesseissa ovat osallisena vastaanotonhenkilöstön lisäksi myös tarjoilohenkilökunta ja siivoojat ja huoltomies. Majoitusliiketoiminnassa, samoin kuin kaikessa voittoon ja resurssien optimaaliseen käyttöön pyrkivässä liiketoiminnassa, prosessien tehokkuuden ja toimivuuden tarkkailu ja kehittäminen on tärkeää. Jotta prosesseja voidaan jäsentää ja kehittää mahdollisimman tehokkaiksi, apuna voidaan käyttää prosessikaaviota. Prosessikaavio näyttää, miltä tuote näyttää, ja mitkä eri osastot osallistuvat tuotteen toteuttamiseen. Kaavion avulla voidaan selvittää, mitkä toiminnot ovat asiakkaan viihtymisen ja kokonaisuuden kannalta oleellisia sekä miten toimintoja voidaan kehittää, resurssien käytön tehostamisella. Osa prosesseista voidaan esimerkiksi muuttaa itsepalvelutapahtumiksi, esimerkiksi nopea check-out. Kaavion avulla voidaan myös määrittää ne kohdat, jossa epäonnistumisen mahdollisuus on suurin. (Fitzsimmons 2009, 70-71; Lecklin 1999, 139-144.)

Prosessikaavion ylin rivi kuvaa niitä asioista, mitä asiakas näkee majoituessaan hotellissa, esimerkiksi hotellin sisustus ja henkilöstön univormut. Tärkeää on, että nämä tekijät vastaavat hotellin imagoa ja brändiä. Toinen rivi kertoo, mitä asiakas tekee asuessaan hotellissa. Nämä kaikki ovat vuorovaikutteisia tapahtumia, jossa asiakas asioi hotellin henkilökunnan kanssa. Tässä vaiheessa tarkastellaan sitä, kuinka tehtävät on henkilökunnan kesken jaettu. Kannattaako asiakaspalvelutapahtumaan jatkaa saman henkilön kanssa, vai jatkaako hän asiointia seuraavan henkilön kanssa. Prosesseja, joissa henkilökunta on osallisena, on kaksia erilaisia, kuten ylempänä jo mainittiin. Ensimmäisenä kaaviossa on esitetty ne prosessit, jotka asiakas näkee. Sen alapuolella ovat ne prosessit, joita asiakas ei näe, mutta jotka ovat toiminnan onnistumisen kautta oleellisia. Esimerkki tästä on ruokatilauksen välittäminen keittiölle. Alimpana kaaviossa ovat tukiprosessit. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi hotellin varausjärjestelmä tai ruoan valmistus. (Fitzsimmons 2009, 71-73; Lecklin 1999, 140.)

3.1.3 Palvelustrategia

Tässä luvussa käsitellään palveluliiketoiminnan ominaispiirteitä verrattuna fyysiseen tuotteen perustuvaan liiketoimintaan. Myöhemmin esitellään yksityiskohtaisemmin kolme palvelustrategiaa.

Kuluttajat tekevät ostopäätöksensä pohjautuen esimerkiksi hintaan, saavutettavuuteen, maineeseen ja turvallisuuteen. Yritysten tehtävä on vastata asiakkaiden tarpeisiin ja samalla kehittää toimintaansa ja palveluitaan niin, että niillä on kilpailuetu muihin saman alan yrityksiin nähden. Palvelustrategia perustuu yrityksen tilaan, tarkoitukseen ja visioon. Palvelustrategiassa määritellään tarkasti yrityksen kohdeasiakkaat, palvelukonsepti, toimintastrategia ja tuotantoketju. On tärkeää huomioida se, että palvelualoilla uusien kilpailijoiden tulo markki-

noille on yksinkertaista, eikä vaadi suuria taloudellisia resursseja. Fitzsimmons (2009, 35-36.) mukaan on olemassa kolme erilaista palvelustrategiaa, joilla yritys voi löytää kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Kaikki strategiat vaativat yritykseltä hyvää johtamistapaa, erikoistumista ja markkinoiden analysointia ja ymmärtämistä. Kaikkien strategioiden tarkoituksena on kuitenkin, että yritys keskittyy asiakkaiden tarpeisiin saavuttaakseen paremman asiakaskokemuksen. (Fitzsimmons 2009, 35-36; Lecklin 1999, 51-54.)

Palveluliiketoiminnan liiketoiminta ympäristö eroaa tavallisesta fyysiseen tuotteeseen perustuvan liiketoiminnan toimintaympäristöstä. Tämä aiheuttaa haasteita kilpailuedun löytymiselle ja palvelustrategian tekemiselle. Palveluinnovaatiot eivät ole patentoitavissa, joten kilpailijoiden on helppoa kopioida tuottavat innovaatiot omaan toimintaansa. Tämän lisäksi uuden palveluyrityksen perustaminen ei vaadi suuria taloudellisia panostuksia tai resursseja. Kuitenkin, esimerkiksi majoitusliiketoiminnassa, hotellin sijainti voi olla merkittävä kilpailuetu, jota kilpailijat eivät pysty kopioimaan tai ostamaan. Palveluita on myös vaikeaa tuottaa suuressa mittakaavassa, koska asiakkaan on aina tultava yrityksen luo vastaanottamaan ja kuluttamaan palvelu tai yrityksen on tultava asiakkaan luo. Erilaiset lisenssit ja franchising-yritykset ovat jossain määrin ratkaisu tähän ongelmaan. Myös internet on tuonut uusia mahdollisuuksia palveluntuottajille. Kysynnän vaihtelu kellonajan, päivän tai vuodenajan mukaan on myös palvelualoilla yleistä. Esimerkiksi liikematkailuun keskittyneessä hotellissa arkipäivät ovat yleensä hyvin kiireisiä, mutta loma-aikoina taas kysyntä on melko vähäistä. Yritysten täytyy tällöin pyrkiä tasaamaan kysyntää esimerkiksi hinnoittelun avulla. (Fitzsimmons 2009, 37-38.)

Siinä missä teollisuuden yritykset voivat tilata suuria määriä tarvitsemiaan komponentteja ja saada näin alennusta ja etua suurista tilauksista, palvelualoilla tämä ei ole kaikissa tapauksissa mahdollista. Yritykset ovat usein pieniä, jolloin suuren varaston tilaaminen ei ole mahdollista. Täytyy kuitenkin huomata, että palvelualalla tuotteen ollessa osaksi aineeton, ei olla yhtä riippuvaisia tilausten toimituksista kuin esimerkiksi teollisuuden aloilla. Yritysjohdon täytyy aina huomioida, että sen lisäksi, että eri palvelut kilpailevat keskenään, myös uusi markkinoille tuleva tuote saattaa syrjäyttää ja tehdä palvelun vanhentuneeksi. Palvelualoilla yritys voi toimia myös hyvin matalilla tuotoilla. Alalla on paljon perheyriä sekä yrityksiä, jotka toimivat ilman suuria tulostavoitteita, siksi, koska omistaja pitää työstään niin paljon, ettei tarvitse siitä suuria liiketaloudellisia voittoja. Suurten palveluyritysten on vaikea saada tällaisia yrityksiä lähtemään markkinoilta. Seuraavaksi esittelen kolme Michael Porterin kehittämään palvelustrategiaa, joiden avulla aiemmin esitellyt ongelmat ja haasteet voidaan minimoida. (Fitzsimmons 2009, 38.)

Ensimmäinen strategia perustuu kokonaiskustannuksiin ja niiden johtamiseen. Strategia perustuu tehokkuuteen ja menojen ja tulojen tarkkaan kontrollointiin, mutta myös innovatiiviseen teknologiaan. Strategiassa pyritään siihen, että toimitaan tehokkaammin ja pienemmällä re-

sursseilla kuin kilpailija ja näin saavutetaan haluttu kilpailuetu. Tämä vaatii kuitenkin suuria taloudellisia investointeja sen hetken huipputuotteisiin ja aggressiivista hinnoittelua. Yrityksen täytyy analysoida asiakkuutensa ja pyrkiä kehittämään niitä asiakkuuksia, jotka voidaan hoitaa mahdollisimman vähäisillä resursseilla. Tavoitteena on myös tarjota mahdollisimman erikoistuneita palveluita mahdollisimman matalilla kustannuksilla. Tarkoituksena on tehdä edistyneistä palveluista rutiinipalveluita. Palveluita, jossa asiakkaan ei tarvitse olla koko aikaa paikalla, esimerkiksi tekniset tukipalvelut, voidaan myös sijoittaa paikkoihin, joissa niiden on edullisinta toimia. Tämän strategian päätavoite on toimia mahdollisimman kustannustehokkaasti ja tuottavasti. (Fitzsimmons 2009, 38-40.)

Differointistrategia perustuu täysin uniikin palvelun kehittämiseen. Differointi voi olla esimerkiksi imagon ja brändin differointia tai perustua teknologiaan, ominaisuuksiin, asiakaspalveluun, jälleenmyyntiin tai muihin ominaisuuksiin. Kustannustehokkuuteen kiinnitetään myös huomiota, mutta olennaisinta strategiassa on saavuttaa asiakasuskollisuutta ja tuoda lisäarvoa palvelulle. Palvelut ovat usein aineettomia. On kuitenkin tärkeää asiakasuskollisuuden saavuttamiseksi, että yrityksestä jää asiakkaalle oman kokemuksensa lisäksi joku fyysinen muisto palvelun käyttämisestä. Hotellissa se voi olla esimerkiksi kynä tai huoneessa olevat pienet shampoo- ja saippuapakkaukset. Myös palveluiden kustomointi asiakkaalle paremmin sopivaksi voidaan järjestää hyvin kustannustehokkaasti ja silti niin, että se luo asiakkaalle lisäarvoa. (Fitzsimmons 2009, 39-42.)

Ostaessaan palvelutuotetta, asiakas haluaa tuotteelta turvallisuutta. Koska palvelutuotetta ei voi testata etukäteen, voi asiakas epäillä tuotetta tai sen luotettavuutta. Tähän ongelmaan on ratkaisuna erilaiset neuvontapalvelut tai tuotetakuut. Yritys viestii olevansa luotettava ja korvaavansa asiakkaalle palvelun epäonnistumisen. Henkilöstön koulutuksen ja hyvän perehdyttämisen avulla yritys pyrkii tarjoamaan mahdollisimman tasalaatuisia palveluita jokaiselle asiakkaalle. Tämä johtaa siihen, että myös laatua tarkkaillaan aktiivisesti. (Fitzsimmons 2009, 39-42.)

Kolmas strategia perustuu kohderyhmien tarkkaan määrittelyyn. Kohderyhmä voidaan määrittellä asiakkaan erityisten tarpeiden mukaan, esimerkiksi liikemieshotelli ja pitkäaikaismajoitukseen tarkoitettu tutkijahotelli. Strategian perusteena on se, että yritys tarjoaa palveluja tarkasti valitulle kohderyhmälle ja toimii näin kustannustehokkaammin kuin tarjotessaan laajemman palvelutarjonnan hajanaisemmalle asiakasryhmälle. Tämä strategia on yhdistelmä kahta ensimmäistä strategiaa. Muita kilpailuedun saavuttamiseen liittyviä asioita, jotka yrityksen täytyy huomioida, ovat esimerkiksi saavutettavuus, luotettavuus, yksilöllisyys, hinta, laatu ja maine. (Fitzsimmons 2009, 39-42.)

Mielestäni Scandic keskittyy toiminnassaan differointistrategiaan. Brändi uudistuksella Scandic pyrkii erottumaan muista hotelliketjuista. Scandic pyrkii erottumaan kilpailijoista olemalla innovatiivinen ja tietoinen. Yhteiskuntavastuu on yksi Scandicin arvoista. Scandicin asiakas-kunta on laaja sekä kausivaihtelut on helposti huomattavissa, joten kohderyhmien tarkkaan määrittelyyn perustuva strategia ei ole kannattava. Myöskään hinnoitteluun perustuva strategia ei ole toimiva, koska liiketoiminnasta aiheutuvia kuluja on haasteellista vähentää tarvittavaa määrää. Näin ollen profiloituminen ja erottuminen kilpailijoista on tehokkain strategia Scandicille.

Yrityksen kilpailukyky voidaan jakaa Ghacen ja Hayesin mukaan neljään eri tasoon. Jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä, sen täytyy kokoajan kehittää toimintaansa ja palveluitaan. Kehityminen täytyy aina olla myös osa yrityksen palvelustrategiaa ja yrityskulttuuria. Ensimmäisellä tasolla yritys ei hae kehitystä ja uudistuksia aktiivisesti. Asiakkaat käyttävät palvelua sen takia, että he tarvitsevat sitä, eivät siksi, että yritys olisi erinomainen tai se tarjoaisi asiakkaalle lisäarvoa. Yritys ei ole luokitellut asiakkuuksiaan, vaan pyrkii toimimaan mahdollisimman kustannustehokkaasti. Yrityksen teknologiaa kehitetään vain silloin kun se on palveluiden säilymisen takia pakollista. Yritysjohdo keskittyy ainoastaan työntekijöiden johtamiseen. (Fitzsimmons 2009, 50-52; Chase & Hayes 1991, 33-39.)

Toisella tasolla asiakkaat valitsevat yrityksen vapaaehtoisesti. Yritys toimii keskinkertaisesti, mutta pyrkii kuitenkin kehittymään silloin, kun kilpailutilanne sitä vaatii. Yritys ymmärtää asiakkaiden perustarpeita. Johtaminen painottuu prosessien johtamiseen ja kontrollointiin. (Fitzsimmons 2009, 50-52; Chase & Hayes 1991, 33-39.)

Kolmannella tasolla yritys erottuu muista saman alan yrityksistä maineensa vuoksi. Operatiivinen toiminta on erinomaista ja perustuu asiakkaiden tarpeisiin. Yritys pyrkii ylittämään asiakkaiden odotukset ja kehittämään palveluitaan. Työntekijät ovat aktiivisia ja heillä on monia eri toimintamalleja käytettävissään. Johdon perustehtävänä on ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja valmentaa työntekijöitään ja antaa työkaluja, jotta asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata. (Fitzsimmons 2009, 50-52.)

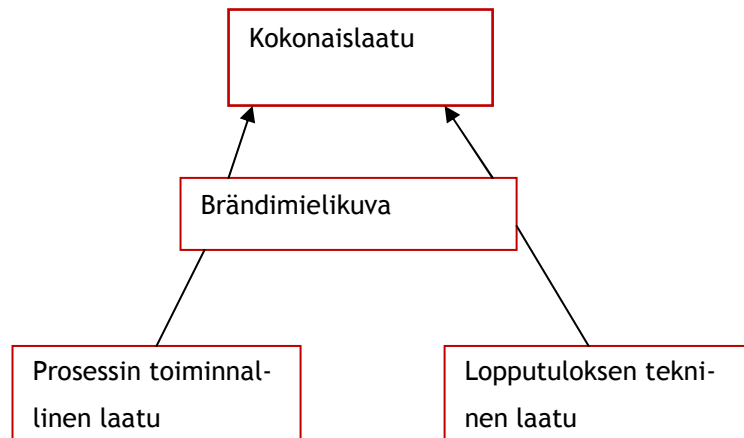
Neljännellä tasolla yritys ylittää asiakkaiden odotukset ja laajentuu myös niille tasoille, jossa kilpailija ei vielä pysty täyttämään asiakkaiden odotuksia. Yritys pyrkii aktiivisesti ja nopeasti muuntautumaan ja kehittämään palveluitaan ja toimintamallejaan. Se kehittää myös innovatiivisia toimintatapoja ja pyrkii omaksumaan alan uudet trendit edelläkävijänä. Työntekijät ovat innovatiivisia ja pyrkivät kehittämään toimintaa. Myös johto pyrkii innovatiivisuuteen ja uusien ideoiden kehittämiseen. (Fitzsimmons 2009, 50-52.)

Scandic pyrkii uudistumaan koko ajan, sekä kehittämään toimintaansa innovatiivisesti. Asiakkaan tarpeita pyritään ymmärtämään ja ennakoimaan. Asiakassegmentit on määritelty tarkasti ja toiminta pyritään kehittämään jokaisen segmentin toimintaa vastaavaksi. Toisaalta rajalliset resurssit asettavat rajoituksia uudistumiselle. Mielestäni kansainvälisenä hotelliketjuna Scandicin palvelukokonaisuus on hyvin standardoitu ja määritelty, jolloin nopea reagoiminen henkilökunnan aloitteesta tapahtuva toiminnan kehittäminen on hidasta laajemmalla tasolla ajateltuna. Päivittäisten rutiinien parantaminen ja kehittäminen on toteutettavissa helpommin. (Acs 2009.)

3.1.4 Palvelun laatu

Grönroosin (2001,100.) mukaan palvelun laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta, tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus. Laatua verrataan asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Asiakkaalle on suuri merkitys sillä, mitä hän saa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Vuorovaikutuksen pohjalta asiakas arvioi toimitetun palvelun kokonaislaatua. Grönroon toteaa, että tässä tapauksessa on kuitenkin kyseessä vain yksi palvelun laadun ulottuvuus eli palveluntuotantoprosessin lopputuloksen tekninen laatu. Tämä ei pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaan laatua, vaan asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös se, miten prosessin lopputulos toimitetaan hänelle. Palvelukokemukseen saattaa vaikuttaa myös samaan aikaan tai samanlaista palvelua kuluttavat muut asiakkaat. Lecklinin (1999, 22) mukaan virheetön lopputuote ei myöskään takaa korkeaa laatua, vaan asian ratkaisee asiakkaan näkemys. (Grönroos 2001, 100-101; Lecklin 1999, 22.)

Palvelun laatuun vaikuttaa myös se, miten asiakas saa palvelun ja millainen on asiakkaan kokemus tuotanto- ja kulutusprosessista. Palvelun laadun toinen ulottuvuus siis liittyy totuuden hetkien hoitoon ja palveluntarjoajan toimintaan. Tätä kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi. Grönroos huomauttaa, että toiminnallisen laadun mittaamiseen sisältyy haasteita, eikä se ole niin objektiivista kuin teknisen laadun mittaaminen. Yrityksen imagoa ja brändiä ei koskaan pidä aliarvioida, vaan se voi vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun monin tavoin. Tilanteessa, jossa asiakkaalla on myönteinen mielikuva yrityksestä, pienet virheet voidaan antaa helposti anteeksi. Yritykselle, jolla on kielteinen brändimielikuva, pienet virheet vaikuttavat suhteellisesti enemmän palvelun laatuun. Brändimielikuvaa voidaankin pitää laadun kokemisen suodattimena. (Grönroos 2001, 100-101.)



Kuvio 3: Kaksi palvelun laatu-ulottavuutta. (Grönroos 2001, 100-101.)

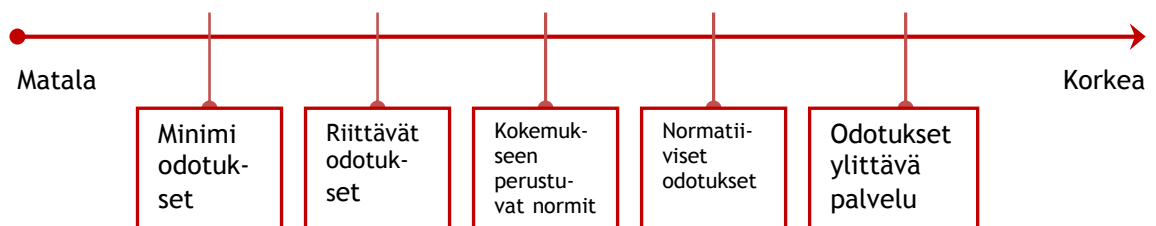
Kuvassa (Kuvio 3) on esitetty kaksi palvelun laadun ulottuvuutta. Tämän lisäksi esimerkiksi Rust ja Oliver ovat esittäneet, että fyysinen ympäristö pitäisi nimetä kolmanneksi ulottuvuudeksi. Fyysisen ympäristön tekijät vaikuttavat toiminnalliseen laatuun. Grönroos toteaa kuitenkin, että fyysinen ympäristö on kuitenkin osa prosessin toiminnallista laatua. Mallin selkeyttämiseksi siihen voitaisiin kuitenkin lisätä kolmannen ulottuvuuden, palvelumaiseman. On myös ehdotettu, että yhtenä palvelun laatua kuvaavana ulottuvuutena voisi olla taloudellinen laatu, joka kuvaisi palveluratkaisun koettuja taloudellisia seurauksia. Tällä ei niinkään tarkoiteta hintaa, vaan ratkaisun taloudellisia seurauksia. Taloudellisen laadun ulottuvuus on hyvä ottaa jossain tapauksissa huomioon. (Grönroos 2001, 102-103.)

Palvelun laadulla ja sen arvolla on suuri merkitys yrityksen kilpailukyvyllä ja kilpailuedun saavuttamiselle. Yrityksen täytyy kuitenkin määritellä tarkasti, kumpi laadun ulottuvuuksista on erinomaisen kokonaislaadun tärkein osa. Jos yritys määrittelee laadun tärkeimmät osat väärin, se voi ryhtyä väärin toimenpiteisiin ja menettää mahdollisuutensa parantaa asemaansa markkinoilla. Teknisen laadun strategia on onnistunut vain siinä tapauksessa, että yrityksellä on sellainen tekninen ratkaisu, jota kilpailijoilla ei ole. Näin tapahtuu harvoin. Toiminnallisen laadun kehittäminen saattaa lisätä asiakkaiden kokemaa arvoa ja samalla antaa yritykselle kilpailuetua. Asiakkaille voidaan tarjota parempia palveluita toiminnallisen laadun avulla ja näin erottua kilpailijoista positiivisesti. Voidaan sanoa, että tekninen laatu on yleensä hyvä laadun edellytys. Vaikka tekninen laatu olisi hyvä, asiakkaat eivät silti ole tyytyväisiä palvelun laatuun. Myös toiminnallisen laadun täytyy olla hyvää. Kilpailutilanteissa yrityksillä saattaa olla samantasoinen tekninen laatu. Ratkaiseva ero syntyy kuitenkin toiminnallisesta laadusta eli yrityksen kilpailevat palveluprosesseillaan. Esimerkiksi kahdella hotelliketjulla saattaa olla samantasoinen tekninen laatu, hotellihuone, mutta palvelukonsepti on erilainen. Hotelli voi toiminnassaan ottaa huomioon esimerkiksi asiakkaiden erityistarpeet jo ennen kuin asiakas

kirjautuu sisälle hotelliin ja ehtii pyytää haluamaansa palvelua. Käytännön esimerkki tästä on esimerkiksi oikeanlaisen tyynyn toimittaminen asiakkaan huoneeseen ennen asiakkaan saapumista. (Grönroos 2001, 103-014.)

3.1.5 Asiakkaiden odotukset ja kokemukset

Asiakkaan odotukset ja kokemukset saamastaan palvelusta määrittelevät sen, kuinka tyytyväinen asiakas oli palveluun ja sen laatuun. Tämä tarkoittaa, että palvelua markkinointia suunnitellessa kriittistä tietoa ovat asiakkaiden odotukset. Kun tiedetään, mitä asiakas odottaa palvelulta, yritys voi kehittää palvelukokonaisuuttaan niin, että se ylittää asiakkaan odotukset. Jos asiakkaan odotukset arvioidaan väärin, se voi johtaa asiakkaan menetykseen. Lisäksi tuhlatiin paljon aikaa, rahaa ja resursseja sellaiseen, jolle asiakkaalla ei ole merkitystä. Pahimmassa tapauksessa yritys joutuu lopettamaan toimintansa, koska se ei pärjää kilpailulla markkinoilla. Odotusten taso voi vaihdella suurestikin riippuen siitä, mitkä ovat asiakkaan lähtökohdat. Lecklin (1999, 100) huomauttaa myös, että asiakkaiden odotukset muuttuvat ja kehittyvät koko ajan. Yrityksen täytyy osata varautua tähän. (Zeithaml, ym. 2006, 81-82.)



Kuvio 4: Asiakasodotusten tasot (Zeithaml ym. 2006, 82-86.)

Kuvasta (Kuvio 4) voidaan nähdä, asiakkaan odotuksien muodostumisen eri tasot. Asiakkaan odotuksilla on ratkaiseva vaikutus siihen, kuinka asiakas kokee palvelun laadun. Jos esimerkiksi hotelli lupaa liikoja palveluistaan, asiakkaan odotukset nousevat suuriksi ja pettymyksen riski kasvaa. Tällöin asiakkaan kokemukset palvelun laadusta eivät vastaa hänen odotuksiaan. Alhaisimmillaan asiakas saattaa odottaa hotellilta huonoa palvelua ja huonolaatuisia huoneita, mutta yöpyy silti hotellissa, koska hinta on edullinen. Tämä on alhaisin taso, mitä asiakas sietää. Jos palvelukokemus on vielä sitäkin huonompi, asiakas turhautuu ja saattaa vaihtaa palveluntarjoajaa pysyvästi. Korkeimmalla tasolla hotelli on onnistunut ylittämään asiakkaan odotukset ja tarjoamaan jotain sellaista, mitä asiakas ei osannut odottaa. Alin ja ylin taso määrittelevät rajat asiakkaan odotuksille. Nämä rajat eivät kuitenkaan ole kaikilla hotelleilla samat. Hotelleja on erityyppisiä, erilaisille kohderyhmille suunnattuja. Myös eri hotelliketjujen välillä saattaa olla eroja asiakkaiden odotuksissa. Nämä eroavaisuudet johtuvat eroavaisuuksista yritysten ja alojen brändimielikuvissa. Näiden eroavaisuuksien lisäksi myös tilanne, jossa asiakas on sillä hetkellä, vaikuttaa odotuksiin ja siihen, millaista palvelua asiakas sietää

ja odottaa saavansa. Ero kiireisen, check-outia viime hetkillä ennen lennon lähtöä odottavan liikematkustajan ja jo sisäänkirjautuessa laskun maksaneen, rauhallisesti lähtevän perheen kesken on huomattava. (Lecklin 1999, 100-104; Zeithaml ym. 2006, 82-86.)

Majoitusliiketoiminnassa täytyy ottaa huomioon myös eroavaisuudet eri kulttuurien välillä. On tärkeää määritellä asiat, niin sanotut kansainväliset arvot, eli se perusta, mistä jokaisen kulttuurin arvot ovat syntyneet, jotta voidaan ymmärtää asiakkaiden odotuksia. Kansainväliset arvot on kerätty noin 72 000 IBM Corporationin työntekijältä ympäri maailmaa. Arvoperusta ja sen kehittyminen eri kulttuureissa vaikuttaa asiakkaiden odotuksiin esimerkiksi juuri majoitusliiketoiminnassa. Ensimmäinen arvopohjan ulottuvuus on valtaetäisyys. Valtaetäisyys kertoo, kuinka hyvin ihmiset, joilla on vain vähän valtaa, hyväksyvät vallanjakautumisen eri organisaatioiden ja instituutioiden välille. Ihmiset, joiden valtaetäisyys on korkea, hyväksyvät paremmin esimerkiksi epätasa-arvoa ja syrjintää. Tämä vaikuttaa majoitustoimintaan niin, että asiakkaat, joiden valtaetäisyys on matala, odottavat saavansa luotettavaa ja vastuullista palvelua. (Zeithaml ym. 2006, 82-85; Kulttuurienvälinen viestintä, 2003.)

Toinen ulottuvuus on epätietoisuuden kokeminen. Se kuvaa, kuinka ihminen kokee hänelle ennestään tuntemattoman tilanteen. Asiakas, jolla sietokyky on matala, odottaa selkeitä ohjeita ja helposti ymmärrettävää ohjeistusta, kun taas asiakas, jonka sietokyky on korkea, hyväksyvät epätietoisuuden ja epäselvemmät ohjeet. Tämä täytyy huomioida majoitusliiketoiminnassa kaikessa vuorovaikutuksessa asiakkaan ja työntekijöiden välillä. Kolmas ulottuvuus on yhteisöllisyys. Joissain kulttuureissa yksilön odotetaan pitävän huolta itsestään ja huolehtivan omista asioistaan. Perhettä ja ystäviä ei arvosteta samalla tavalla, kuin kulttuureissa, jossa yhteisöllisyyden merkitys on suuri. Individualistisen asiakkaan odotukset palvelun laadusta ovat yleensä korkeammat ja he odottavat empatiaa ja palvelulupauksia palvelun tarjoajalta. (Zeithaml ym. 2006, 84; Kulttuurienvälinen viestintä, 2003.)

Toiseksi viimeinen ulottuvuus on maskuliinisuus/feminiinisyys. Maskuliinisissa kulttuureissa korostuvat itsevarmuus, suorittaminen ja itsenäisyys, kun taas feminiinisissä kulttuureissa arvostetaan kannustamista, elämänlaatua, palvelua ja ihmisten keskinäistä riippuvuutta toisistaan. Viimeinen ulottuvuus käsittelee aikakäsitystä ja sitä kuinka ihminen näkee tulevaisuuden. Laajan tulevaisuuskäsityksen ihmiset arvostavat esimerkiksi sinnikkyyttä ja säästävyyttä, kun taas lyhyen tulevaisuuskäsityksen ihmiset arvostavat pysyvyyttä ja kunnioittavat perinteitä. Yritys voi määritellä asiakkaan odotukset paremmin, kun se ottaa huomioon kulttuurien eroavaisuuksiin liittyvät seikat. Näin voidaan parantaa palvelun laatua ja saavuttaa haluttu brändimielikuva asiakkaiden keskuudessa. (Zeithaml ym. 2006, 84-85.)

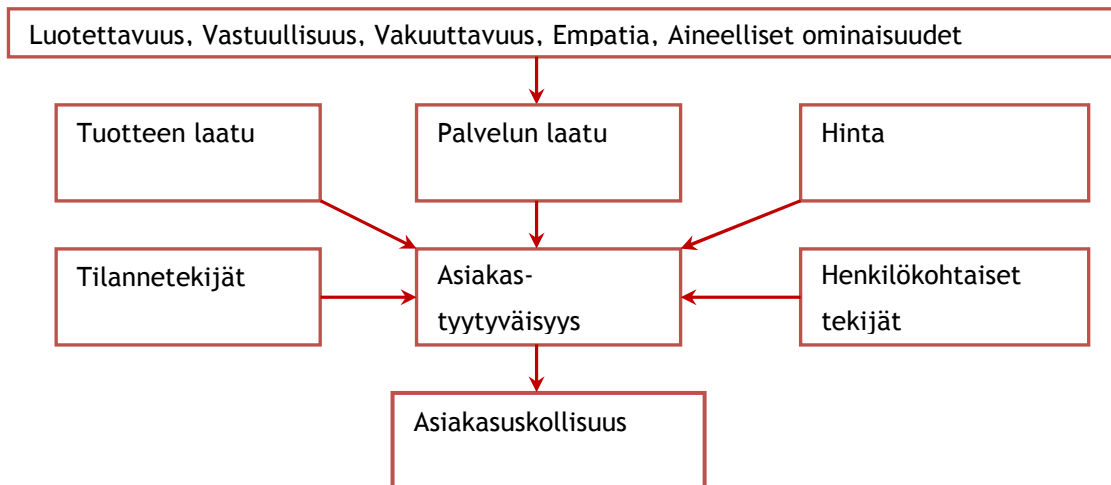
Mielestäni kulttuurien välisten eroavaisuuksien ja arvokäsitysten erilaisuuden ymmärtäminen on olennainen osa hyvän palvelualan yrityksen toimintaa. Varsinkin kansainvälisessä hotellissa

tämä näkyy selkeästi jokapäiväisissä toiminnoissa. Asiakaspalvelijan tehtävä on huomata ja tunnistaa kulttuurilliset eroavaisuudet ja palvella jokainen asiakas yksilönä, tietyn kulttuurin edustajana ja erilaisia asioista arvostavana. Käytännön työssä tämä näkyy esimerkiksi neuvonnan ja kysymysten määrien vaihtelevuutena. Työntekijän tehtävä on tunnistaa asiakkaan kansalaisuus ja pyrkiä lukemaan asiakkaasta, millaista palvelua hän odottaa saavansa. Näin palvelun laatu pysyy tasaisena ja työntekijä tukee toiminnallaan halutun brändimielikuvan muodostumista, esimerkiksi Scandicilla lähestyttävyyttä, välittämistä ja sitoutuneisuutta. Samalla täytyy kuitenkin muistaa, että jokainen asiakas on yksilö eikä yleistyksiä kannata tehdä liikaa.

Nykypäivän taloudellisen tilanne on aiheuttanut sen, että kilpailu hotellien asiakkaista on kiristynyt. Hotellit pyrkivät löytämään kilpailuetua muihin hotelleihin nähden ja tarjoamaan asiakkaille sellaisia palveluita, joita he eivät muualta saa, tai muuten ilahduttamaan asiakkaitaan. Ilahduttamisen avulla pyritään ylittämään asiakkaan odotukset ja näin saamaan lisää uskollisia asiakkaita. Yritysten on kuitenkin tärkeä miettiä, haluavatko he vain vastata asiakkaiden odotuksia vai ylittää ne. Esimerkiksi hotellien oletetaan pitävän palvelulupauksensa sekä olevan täsmällisiä ja luotettavia. Näitä ominaisuuksia korostamalla asiakkaiden odotusten ylittäminen ei siis pitäisi olla mahdollista. Yksi mahdollisuus on kehittää asiakassuhteita. Hotellissa tämä on mahdollista esimerkiksi asiakkaiden erityistoiveiden huomioinnilla jo varausvaiheessa. Hotelli kerää kattavan asiakasrekisterin asiakkaan toiveista ja huolehtii siitä, että nämä toiveet, esimerkiksi tietynlainen tyyny, on toimitettu huoneeseen aina, kun asiakas tulee asumaan. Tällaisella toiminnalla pyritään näyttämään, että asiakkaista välitetään ja kaikkia kohdellaan yksilöinä. (Lecklin 1999, 100-104; Zeithaml ym. 2006, 99-100.)

Scandicissa tämä näkyy erityisesti kanta-asiakkaiden huomiointina. Omassa työssäni pyrin muistamaan kanta-asiakkaiden nimet ilman, että asiakkaan tarvitsee se itse kertoa. Lisäksi paljon yöpyvät asiakkaat majoittuvat usein samassa huoneessa joka kerta. On tärkeää huolehtia, että asiakas saa juuri haluamansa huoneen. Myös varausvaiheessa pelkkä asiakkaan nimi riittää siihen, että varaus tehdään oikealla hinnalla, oikeaan huonetyyppiin ja oikean yrityksen tiedoilla. Vaikka edellä mainitut asiat ovat suhteellisen pieniä ja kanta-asiakkaat ovat tottuneet niihin, on niillä mielestäni suuri merkitys oikean brändimielikuvan välittämisen kannalta.

Asiakkaan odotukset ja kokemukset ovat aina riippuvaisia toisistaan. Asiakkaiden odotukset kehittyvät ja muuttuvat. Tämä tarkoittaa sitä, että myös asiakkaiden kokemukset kehittyvät ja ovat erilaisia ihmisestä ja kulttuurista riippuen. Se, mikä saa asiakkaan tyytyväiseksi tähän, ei mitä luultavimmin tee sitä enää huomenna. Asiakkaan havainnot perustuvat aina hänen kokemuksiinsa ja odotuksiinsa saadusta palvelusta, määrittelyyn ei ole olemassa tarkkoja kriteerejä tai määritelmiä. (Zeithaml ym. 2006, 106.)



Kuvio 5: Asiakasuskollisuuden muodostuminen asiakastyytyväisyyden ja palvelujen laadun avulla. (Zeithaml ym. 2006, 106.)

Termejä tyytyväisyys ja laatu käytetään yleensä tarkoittamaan samaa asiaa, vaikka näin ei ole. Kuvasta voidaan nähdä, että näiden kahden termin eroavaisuudet. Tyytyväisyys mielletään yleensä laajempaan ja yleisluontoisempaan terminä, kun taas laatu kuvaa palvelun eri ulottuvuuksia. Kuvassa (Kuvio 5) ylimpänä olevat ominaisuudet muodostavat laadun eri ulottuvuudet. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa myös tuotteen laatu ja hinnoittelu. Lisäksi tilannetekijät, joita voivat olla hotellitoiminnassa esimerkiksi järjestelmien kaatuminen ulkopuolisen syyn vuoksi tai sähkökatkos myrskyn takia, vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Tilannetekijät eivät kuitenkaan aina vaikuta negatiivisesti, vaikka saattavat aiheuttaa asiakkaalle odotusta tai sitä, etteivät kaikki halutut palvelut ole käytössä. Näiden kaikkien tekijöiden sekä asiakkaan odotusten täyttymisen myötä yritys saa uskollisia asiakkaita ja yrityksen haluttu brändimielikuva vahvistuu. (Zeithaml ym. 2006, 106-108.)

Asiakkaiden kokemukset käyttämästään palvelusta muodostuvat viidestä eri tekijästä. Ensimmäisenä on asiakkaan tyytyväisyys tuotteeseen ja palveluun. Mielikuvan perusteella asiakas olettaa esimerkiksi hotellista löytyvän tiettyjä palveluita kuten internet-yhteys, uima-allas tai yksityisyys. Kohderyhmien kautta selvitetään ne asiat, jotka ovat tälle kohderyhmälle tärkeitä ja keskitytään erityisesti näiden asioiden huomiointiin. On myös yleistä, että asiakas vertailee palvelun ja tuotteen eri elementtejä. Vaikka joku elementti olisikin puutteellinen, voi toinen yliodotusten ollut elementti pitää asiakkaan tyytyväisenä. On päivänselvää liikemiehen yöpyessä liikematkustukseen tarkoitetussa hotellissa, että hän odottaa hotellista löytyvän hyvät työskentelymahdollisuudet, esimerkiksi internet-yhteys. Jos näin ei kuitenkaan ole, asiakas ei ole tyytyväinen saamaansa palveluun. Odotukset ja kokemukset yöpymisestä eivät olleet samantasoisia. (Zeithaml ym. 2006, 110-111.)

Asiakkaan tunteet vaikuttavat myös kokemuksiin. Esimerkiksi elämäntilanteella tai mielentilalla on paljon vaikutusta siihen, miten asiakas kokee palvelun laadun ja onko hän siihen tyytyväinen. Positiivinen ja vastaanottavainen mielentila tekee kokemuksesta yleensä paremman, mutta huonolla tuulella oleva asiakas on vaikea saada näkemään kokemuksensa positiivisena. Asiakkaan tunteiden ja mielentilan vaikutukset koen joka päivä omassa työssäni liikematkustukseen keskittyneessä hotellissa. Liikematkustajat eivät matkusta vapaaehtoisesti, vaan he ovat töissä, kaukana kodista ja perheestään. Päivät ovat pitkiä, lennot saattavat olla myöhässä ja ne lähtevät usein aikaisin aamulla tai myöhään illalla. Tällöin lähtökohdat asiakkaan odotukset ylittävälle palvelulle eivät ole kovin hyvät. Asiakas ei haluaisi yöpyä hotellissa, mutta silti työntekijän tavoitteena saada asiakas viihtymään. Lisäksi liikematkustajat ovat nähneet paljon erilaisia hotelleja eri kulttuureissa ja osaavat myös vaatia tiettyä tasoa. (Zeithaml ym. 2006, 111.)

Kolmas vaikuttava tekijä ovat onnistumisen tai epäonnistumisen syyt. Kun asiakas yllättyy kuluttamastaan palvelusta positiivisesti tai negatiivisesti, siihen etsitään aina syytä. Asiakas saattaa ajatella jonkun palvelua huonontaneen tai parantaneen elementin omaksi syykseen, jolloin palvelukokemuksen onnistumisesta ei syytetä kokonaisuudessaan yritystä. Myös yrityksestä riippumattomat tapahtumat, esimerkiksi varausjärjestelmän hetkellinen toimimattomuus, joka myöhästyttää asiakkaan lähtöä ja hidastaa asiakaspalvelua, voidaan ymmärtää niin, etteivät ne vaikuta asiakkaan kokemuksiin hotellista. Mielestäni tällaiset tilanteet ovat yrityksen kannalta erittäin haastavia. Tilanteessa, jossa järjestelmä ei toimi, eikä asiakas voi maksaa huonelaskuaan, vaan se veloitetaan häneltä jälkikäteen ja kuitti lähetetään myöhemmin, ei asiakaspalvelija voi muuta kuin pahoitella tilannetta. Onneksi kokemukseni mukaan asiakkaat ovat yleensä hyvin ymmärtäviäisiä, eikä asia vaikuta asiakastyytyväisyyteen. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että huonelasku veloitetaan oikein ja kuitti saapuu nopeasti asiakkaalle. (Zeithaml ym. 2006, 111.)

Asiakas haluaa tuntea tulleen kohdelluksi tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Tämä korostuu varsinkin sellaisissa tilanteissa, jossa asiakas on tyytymätön vastaanottamaansa palveluun. (Zeithaml ym. 2006, 111.) Hotellissa jo monimutkainen hinnoittelu tuo haastetta tälle tekijälle. Hintaluokkia ja erilaisia sopimushintoja on huomattava määrä ja hinnat voivat vaihdella hyvinkin paljon. Asiakkaan kysyessä perusteita omalle hinnalleen ja toisen asiakkaan edullisemmalle hinnalle, täytyy siihen osata vastata hienovaraisesti, asiakasta kunnioittaen, mutta myös hyvin perusteluin. (Zeithaml ym. 2006, 116-120.)

Viimeisenä tekijänä asiakkaan kokemukseen vaikuttaa muiden ihmisten mielipiteet. Se miten joku toinen ihminen on kokenut jonkun palvelun, voi vaikuttaa huomattavastikin siihen, kokeileeko ihminen palvelua vai ei. Varsinkin negatiivinen palaute kerrotaan helposti eteenpäin. (Zeithaml ym. 2006, 111.) Näihin kaikkiin yllämainittuihin tekijöihin palvelutuotteen tarjoaja

voi vaikuttaa pitämällä palvelulupauksensa, haluamalla auttaa asiakasta kaikilla mahdollisilla tavoilla, olemalla vastuullinen ja luotettava, kohtelemalla asiakkaita yksilöinä jokaisen kulttuurin ja ajatuksia kunnioittaen ja esittelemällä palvelun mahdollisimman kattavasti ja luotettavasti fyysisten elementtien, kuten esitteiden avulla. (Zeinhaml ym. 2006, 116-120.)

Asiakkaiden kokeman palvelun laadun mittaamiseen on kehitetty SERVQUAL-menetelmä. Menetelmä perustuu asiakkaan odotuksien sekä koetun palvelun laadun yhtäläisyyksien sekä eroavaisuuksien määrittelyyn. SERVQUAL on Berryn, Parasuramanin ja Zeithamlin 1980-luvun puolivälissä kehittämä menetelmä, jossa palvelun laatu on jaettu viiteen osatekijään. Osatekijät ovat:

Konkreettinen ympäristö. Palveluyrityksen käyttämät toimitilat, laitteiden ja materiaalien miellyttävyys ja asiakaspalvelijoiden ulkoinen olemus.

Luotettavuus. Palveluyritys tarjoaa ensimmäisestä kerrasta lähtien täsmällistä ja virheetöntä palvelua sovituksessa ajassa niin kuin on luvannut.

Reagointialttius. Palveluyrityksen työntekijät ovat halukkaita auttamaan asiakkaita, vastaamaan heidän pyyntöihinsä ja palvelemaan heitä ilman odottelua.

Vakuuttavuus. Työntekijät käyttäytyvät niin, että asiakas voi luottaa yritykseen ja tuntee olonsa turvalliseksi. Työntekijät ovat kohteliaita ja heillä on tarvittava ammattitaito ja kokemus vastata asiakkaiden kysymyksiin.

Empatia. Yritys ymmärtää asiakkaiden ongelmia, toimii asiakkaan edun mukaan ja pyrkii kohtelemaan kaikkia asiakkaita yksilöinä. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985.)

Menetelmässä vertaillaan asiakkaan palvelua koskevia odotuksia ja heidän saamiaan kokemuksia. Palvelun laadun osa-alueita kuvataan 22 eri attribuutilla ja vastaajien tehtävä on vastata, mitä he odottivat palvelulta ja millaiseksi he kokivat sen. Odotusten ja kokemusten välisen poikkeaman perusteella lasketaan lopputulos, joka kuvaa palvelun kokonaislaatua. Jos kokemukset jäävät odotuksia heikommaksi, laatu on heikko. Palveluyritykselle konkreettisempia saattavat kuitenkin olla yksittäisten ominaisuuksien tulokset. (Grönroos 2003, 115-117.)

Grönroos (2003, 118) toteaa, että SERVQUAL-menetelmää käytettäessä täytyy kuitenkin käyttää harkintaa. Osa-alueita ja niiden attribuutteja tulee aina miettiä tarkasti etukäteen, koska palvelut ja markkinat eroavat eri toimialoilla huomattavasti toisistaan. Joskus voi olla tarpeen lisätä joitakin attribuutteja tai poistaa kokonaan joku näkökulma. Ongelmia saattaa olla myös tutkimuksen validiteetissa. Ongelmat ilmenevät esimerkiksi tilanteissa, jossa odotuksia mitataan palvelukokemuksen jälkeen tai sen aikana. Tällöin odotukset ovat usein kokemuksen vinouttamia. Kuitenkin odotusten mittaaminen ennen palvelun kokemista saattaa vaikuttaa validiteettiin, koska asiakkaat eivät aina vertaa kokemuksiaan etukäteisodotuksiinsa. Vertailukohtana kannattaakin käyttää asiakkaan muuttuneita odotuksia. Lisäksi odotusten mittaa-

minen ei ole järkevää, koska kokemukset ovat käsityksiä todellisuudesta, jotka sisältävät jo aikaisemmat odotukset. Näin ollen odotukset tulevat mitatuiksi kahteen kertaan.

3.1.6 Asiakaskohtaamiset

Niin kuin edellisessä luvussa todettiin, asiakaskokemukset koostuvat suureksi osin asiakaskohtaamisista. Asiakaskohtaamiset joko tukevat yrityksen haluttua brändimielikuvaa tai todistavat sen vääräksi. Asiakaskohtaamisissa yritys osoittaa asiakkaalle palvelulupaustensa ja markkinoinnin rehellisyyden. Näitä hetkiä voidaan kutsua myös totuuden hetkiksi. Asiakas ja työntekijä kohtaavat ja sillä hetkellä ratkaistaan, miten asiakkaan odotukset ja tarpeet täyttyvät. Hotellissa kohtaamisia ovat esimerkiksi check-in, päivällinen ravintolassa, herätyksen tilaaminen ja check-out. Jokaisella kohtaamisella on vaikutusta siihen lopulliseen mielikuvaan, mikä asiakkaalle jää palvelukokonaisuudesta. Yrityksen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että jokainen kohtaaminen antaa mahdollisuuden todistaa laadun taso ja palvelulupaukset sekä parantaa asiakastytyväisyyttä. Kohtaamisten määrä voi vaihdella eri alojen yrityksissä huomattavasti. Myös kohtaamisten luonne ja haasteellisuus yritykselle vaihtelee. Minkään kohtaamisen merkitystä ei kuitenkaan voi väheksyä, vaan kaikki kohtaamiset ovat kriittisiä ja kuvaavat asiakkaan odotusten ja kokemusten syntymistä. Voidaan kuitenkin sanoa, että ensimmäinen kohtaaminen, jossa asiakkaalla ei ole vielä kokemusta yrityksestä, on hyvin merkittävä. Ensivaikutelma on merkittävä osatekijä siihen, millaiset ovat asiakkaan odotukset palvelulta. (Honkola & Jounela 2000, 60; Noormann 2002, 201; Zeithaml ym. 2006, 123-124.)

Asiakaskohtaamiset voidaan jakaa kolmeen osaan: etäiset kohtaamiset, puhelinkohtaamiset ja kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset. Kohtaamiset voivat olla selkeästi jotakin näistä tai sekoitus kaikkia kolmea. Kaikissa kohtaamisissa asiakas ei ole suorassa vuorovaikutuksessa yrityksen työntekijän kanssa. Esimerkiksi hotellihuonevarauksen tekeminen internetistä ei vaadi suoraa kontaktia yritykseen. Silti esimerkiksi internet-sivujen ulkoasu ja toimivuus vaikuttavat asiakkaan odotuksiin ja ensivaikutelmaan hotellista. Tämä tarkoittaa, että on ensiarvoisen tärkeää, että aineelliset prosessit ja yrityksen tekniset ratkaisut toimivat moitteettomasti. Varsinkin nykyään ja tulevaisuudessa teknisten ratkaisujen toimivuus korostuu, koska yritykset siirtävät entistä enemmän palveluitaan internetiin. (Zeithaml ym. 2006, 125-126.)

Monissa yrityksissä, kuin myös hotellissa ensimmäinen asiakaskohtaaminen tapahtuu usein puhelimitse. Vaikka internet on yleistynyt varauskanavana, tehdään silti osa varauksista edelleen puhelimitse. Monet yritykset näkevät puhelimitse tapahtuvan asioinnin tärkeänä osana asiakaskohtaamisiaan. Asiakas arvioi puhelimitse tapahtuvia kohtaamisia eri tavalla kuin kohtaamisia, jossa ihmiskontaktia ei ole. Esimerkiksi äänensävy, työntekijän asiantuntevuus ja kiinnostus asiakkaan toiveiden kuuntelemiseen ja täyttämiseen ovat tärkeitä laadun arvioinnin mittareita. Hotellin vastaanotossa riippuu paljon virkailijan omasta asiantuntevuudesta ja

motivaatiosta, päättääkö asiakas varata huoneen vai ei. Varsinkin tilanteessa, jossa esimerkiksi perhe haluaa varata itselleen huoneen ja kysyy siihen vaihtoehtoja, tai varaukseen liittyy jotain erikoistoiveita, on vastaanottovirkailijan vastuulla kertoa mahdollisuuksista ja myydä huone asiakkaalle. Omassa työssäni tulee hyvin esille, kuinka tärkeä kohtaaminen puhelimitse tapahtuva vuorovaikutus on. Joissain tilanteissa on suurelta osin vastaanottovirkailijan omasta aktiivisuudesta ja motivaatiosta kiinni tekeekö asiakas varauksen tähän hotelliin vai johonkin muuhun hotelliin. Jos asiakkaalla ei ole kokemusta hotellista entuudestaan, vastaanottovirkailijan ääni ja palvelu ovat ne, joista asiakas omat odotuksensa ja mielikuvansa muodostaa. Vastaanottovirkailija pystyy myös vaikuttamaan mahdolliseen lisämyynnin määrään omalla toiminnallaan ja asenteellaan. (Lecklin 1999, 102; Zeithaml ym. 2006, 126.)

Kolmas kohtaamistyyppi on kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset. Hotellissa näitä kohtaamisia ovat esimerkiksi check-in, päivällinen ja check-out. Kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ovat kaikista haasteellisimpia, koska siihen liittyy sekä sanatonta että sanallista viestintää. Lisäksi kohtaamiseen vaikuttavat ulkoiset tekijät, kuten asiakaspalvelijan pukeutuminen tai hänen käyttämänsä laitteisto. Näiden kohtaamistapojen perusteella asiakas muodostaa oman asiakaskokemuksensa, joka on joko positiivinen tai negatiivinen. Tutkija ovat eritelleet kohtaamisista tekijöitä, jotka yleisimmin vaikuttavat asiakkaan mielipiteeseen kohtaamisen positiivisuudesta tai negatiivisuudesta. Näitä tekijöitä on neljä: palautteen vastaanottaminen, joustavuus, spontaanisuus ja erikoistilanteiden hoitaminen. (Zeithaml ym. 2006, 126-130.)

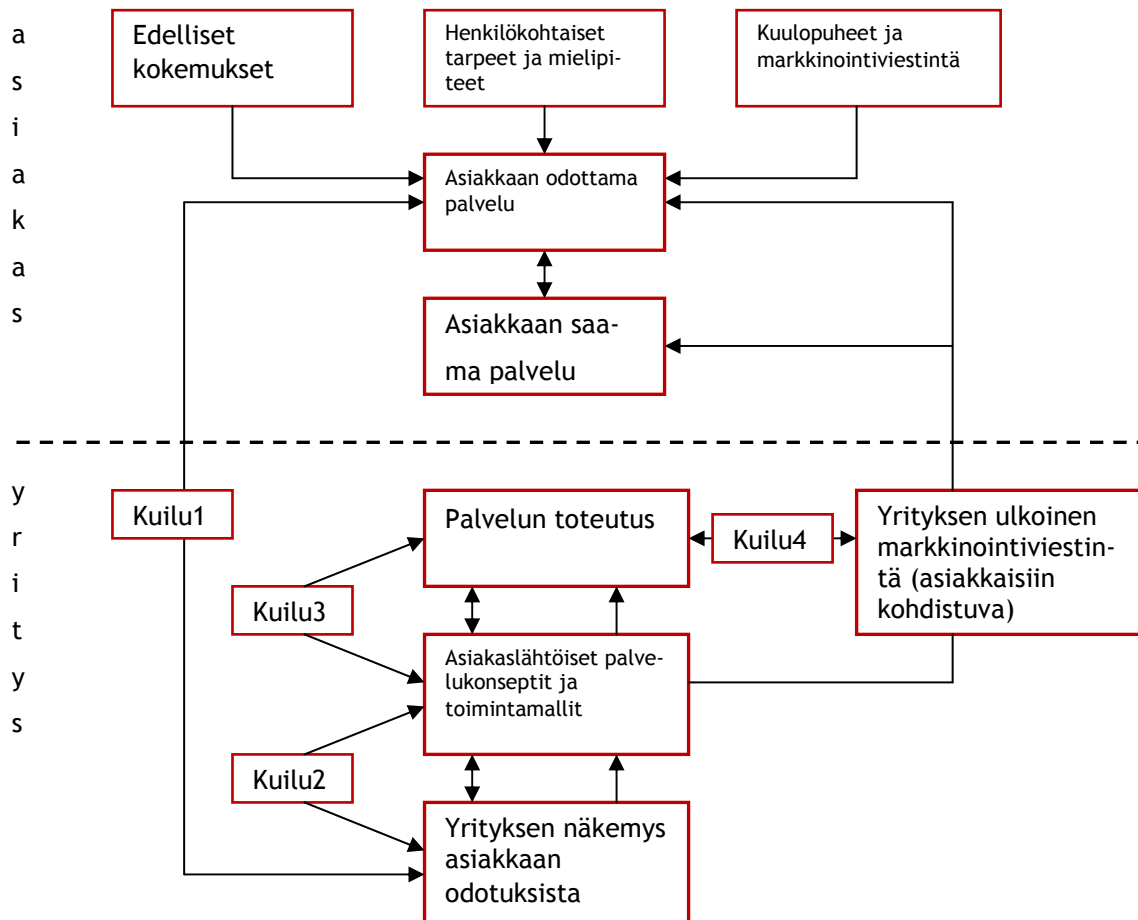
Palautteen vastaanottamisella ja siihen vastaamisella on suuri merkitys asiakkaan mielipiteen syntymisessä. Kyseessä voi olla esimerkiksi virhe hotellihuonevarauksessa tai kokonaan hävinnyt varaus. Se mikä merkitsee eniten, on asiakaspalvelijan reagointi tilanteeseen. Asiakkaalle voi jäädä sinänsä negatiivisesta tapahtumasta hyvä mieli, jos palautteeseen on reagoitu oikealla tavalla. Tällöin asiakkaan mielikuva koko yrityksestä on positiivinen, vaikka kaikki ei mennytkään täydellisesti. Toinen tyytyväisyyteen vaikuttava asia on palveluiden joustavuus tilanteessa, jossa asiakkaalla on erikoistoive, joka vaatii erikoisjärjestelyjä tai poikkeaa muuten normaalista toimintamallista. Asiakas arvioi työntekijän ja palvelujärjestelmän kykyä joustaa ja muokkautua asiakkaan tarpeisiin sopivaksi. Vaikka asia ei olisi työntekijälle suuri, tai ei vaatisi suuria muutoksia päivittäisiin rutiineihin, se voi merkitä asiakkaalle paljon. Näin vaikuttaa positiivisesti asiakkaan mielikuvaan palvelutuotteesta. (Zeithaml ym. 2006, 128.)

Vaikka asiakkaan tarpeet eivät edellyttäisikään erikoispalvelua tai asiakas ei koe tarvetta antaa negatiivista palautetta, voi asiakas silti kokea kohtaamiset miellyttävinä tai epämiellyttävinä. Työntekijä on erittäin suuressa osassa näissä kohtaamisissa. Näitä kohtaamisia voivat olla esimerkiksi kohtaamiset, joissa asiakas saa erityistä huomiota, kohdellaan erityisen kunnioittavasti tai saa jonkun palvelun, mitä ei ole tilannut. Nämä voivat olla myös negatiivisia tapahtumia, kuten työntekijän epäkohteliaisuus, varastaminen tai asiakkaan huomiotta jät-

täminen. Palveluliiketoiminnassa ongelmallisia tilanteita ovat ne, jossa asiakas ei suostu yhteistyöhön ja häntä on mahdoton saada tyytyväiseksi palveluun. Tällaisissa tilanteissa asiakas saattaa käyttäytyä esimerkiksi yrityksen sääntöjen tai lain vastaisesti. Työntekijän on tällöin lähes mahdotonta saada asiakasta tyytyväiseksi tapahtumaan. (Lecklin 1999, 102-103; Zeithaml ym. 2006, 130.)

Palveluiden markkinointi on haasteellista ja vaatii yritykseltä selkeän strategian, taitoja ja tietoja. Tavoitteena on, että markkinoinnin avulla yritykselle saadaan kehitettyä brändi, joka vastaa myös sitä mielikuvaa, mikä asiakkailla on, kun he ovat käyttäneet kyseisen yrityksen palveluita. Yrityksen täytyy siis suunnitella brändi ja kehittää toimintaansa niin, että se vastaa haluttua brändimielikuvaa. Tällöin asiakas voi luoda odotukset yrityksen palvelusta brändimielikuvan kautta ja kun kokemukset vastaavat odotuksia, asiakas on tyytyväinen. Palveluliiketoiminnan aukkomalli tarjoaa yritykselle välineet kehittää brändimielikuvansa ja toimintansa yhteneväisiksi ja näin saamaan lisää tyytyväisiä asiakkaita ja asiakasuskollisuutta. (Zeithaml ym. 2006, 33-34. Honkola ym. 2001, 60.)

3.1.7 Palveluliiketoiminnan kuilumalli



Kuvio 6: Kuilumalli (Zeithaml & Parasuraman & Berry 1985, 7.)

Jotta asiakkaan odotusten ja kokemusten välinen kuilu voidaan välttää, palvelun tuottajan on kehitettävä palveluaan kuilumallin mukaisesti (Kuvio 6). Ensimmäinen kuilu on asiakkaan odotuksissa ja siinä, mitä yritys ajattelee asiakkaan odottavan. Ongelma on tällöin siinä, että yritys ei ymmärrä, mitkä asiakkaan odotukset ovat. Avainasiat, jotka aiheuttavat kuilun syntymisen, ovat markkinatutkimuksen epäonnistuminen tai se, että siinä on painotettu väärä asioita tai sitä ei ole osattu käyttää oikein ja kommunikoinnin puute tai monimutkaisuus, asiakkaiden, johdon ja työntekijöiden välillä. Tämän lisäksi yritys on saattanut segmentoida asiakkaansa huolimattomasti tai liian hajanaisesti ja keskittyy toiminnassaan enemmän toimintoihin kuin asiakkaisiin. Asiakasuskollisuuteen keskittymisessä saattaa olla myös puutteita tai yritys ei halua ottaa vastaan negatiivista palautetta. Yrityksen on myös tärkeää tunnistaa kehityskohteet ja reagoida niihin nopeasti. Nämä eivät ole vain johdon ongelmia kuten usein ajatellaan, vaan koko yritys voi osallistua tämän aukon peittämiseen. (Zeithaml ym. 2006, 35-38.)

Toinen palveluiden tuotannossa ilmenevä kuilu liittyy siihen, että yritys ymmärtää asiakkaan odotukset, mutta ei osaa viedä niitä osaksi palvelukonseptejaan ja toimintamallejaan niin, että työntekijät voisivat niitä toteuttaa. Tällöin palvelutuotteeseen ei ole onnistuttu sisällyttämään asiakaslähtöistä palvelutapaa ja standardeja. Toiminta ei siis vastaa asiakkaan tarpeisiin ja toimintaa pyritään kehittämään vääristä lähtökohdista, niin, että siitä on yritykselle itselleen enemmän hyötyä, eikä niin, että asiakas olisi tietynlaista muutosta halunnut. Palvelun kehittäminen täytyy silloin keskittää kehitysprosessien systematisointiin, selkeisiin palvelutuotteisiin ja hyvään tuotepositiointiin. Toimintaa täytyy kehittää asiakaslähtöisemmäksi ja johdon täytyy keskittyä siihen, mitä asiakkaat odottavat palvelulta ja miten nämä tavoitteet saavutetaan. Myös palvelutuotteen fyysisiä elementtejä pitää kehittää vastaamaan enemmän asiakkaiden odotuksiin. Palvelun päivittämisestä ja huollosta on pidettävä tarkasti huolta. (Zeithaml ym. 2006, 38-39.)

Vaikka palvelustandardit ja -konseptit ovat hyvin suunnitellut ja asiakaslähtöiset, se ei tarkoita, että asiakas saisi silti yritykseltä odottamaansa palvelua. Yrityksellä täytyy olla tarvittavat järjestelmät, prosessit ja henkilökuntaa toimittamaan suunniteltua palvelua. Ongelmakohdat kolmannen kuilun muodostumisessa ovat puutteellisuudet henkilöstön johtamisessa, esimerkiksi tehoton rekrytointiprosessi tai ongelmat työntekijöiden yhteishengessä. Lisäksi myös asiakas voi vaikuttaa kuilun syntyyn. Jos hän ei noudata ohjeita tai ei anna kaikkia tarvittavia tietoja, ei yritys voi tarjota asiakkaan odottamaa palvelua. Myös muut palvelukokonaisuuden onnistumiseen vaikuttavat tahot vaikuttavat kuilun muodostumiseen. Yritys ei voi kontrolloida esimerkiksi jälleenmyyjän toimintaa tai prosesseja, vaan sen täytyy pyrkiä valitsemaan mahdollisimman hyvät yhteistyökumppanit. Palvelualalla myös kysynnän vaihtelu voi olla huomattavaakin, jokaiselle yritykselle tulee varmasti tilanteita, jossa kysyntä ja tarjonta ovat epätasapainossa ja asiakkaalle ei voida tarjota hänen odottamaansa palvelua. (Zeithaml ym. 2006, 41-42.)

Viimeinen kuilu syntyy, kun yritys ei voi pitää palvelulupauksiaan. Markkinointi, myynti ja muu brändin kehittäminen saattaa nostaa asiakkaan odotuksia niin, ettei yritys enää voi tarjota asiakkaan odotusten mukaista palvelua. Tämän välttäminen vaatii yritykseltä järjestelmällistä ulkoista ja sisäistä markkinointia ja pyrkimystä välttää sellaiset palvelulupaukset, joita yritys ei voi pitää. Myös yrityksen sisäinen viestintä ja sen sujuvuus ja toimivuus vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee odotustensa täyttyneen. Markkinoinnilla voidaan saada paljon uusia asiakkaita, mutta on tärkeää, että yritys pitää sen, mitä ulkoisessa markkinoinnissaan on luvannut, jotta haluttu brändimielikuva säilyy sellaisena kuin yritys haluaa. (Zeithaml ym. 2006, 42-43.)

Oman työkokemukseni kautta voin sanoa, että varsinkin hotellit, jotka kuuluvat johonkin ketjuun, ovat konseptoineet ja standardoineet palvelunsa kattavasti. Brändi on myös yleensä tunnettu ja kansainvälinen. Suurimmat ongelmat, joita itse kohtaan työssäni ja joihin voin itse vaikuttaa liittyen kuilumalliin, ovat sisäisen viestinnän toimimattomuus niin tehokkaasti kuin sen pitäisi ja se, että asiakas ei anna kaikkia tarvittavia tietoja. Hotellin vastaanotossa vastaanottovirkailija on kuitenkin se ihminen, joka on eniten asiakkaan kanssa tekemisissä ja huolehtii asiakaskohtaamisten onnistumisesta.

3.1.8 Palveluliiketoiminnan ja markkinoinnin johtaminen

Palveluiden johtaminen eroaa teollisuuden alojen johtamisesta huomattavasti. Teollisuudessa tuotantokustannusten alentaminen, markkinointitoimien lisääminen ja tuotekehityksen vahvistaminen johtavat siihen, että toiminta tehostuu, mutta tuotantoprosessi pysyy ennallaan eli tuotteiden taso ei muutu. Kun palvelualalla, jossa työvoimakustannukset ovat yleensä suuret, tehdään samanlaisia toimenpiteitä, vaikutukset näkyvät tuotteen heikkenemisenä. Palveluliiketoiminnan johtamisessa puhutaan sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden johtamisesta. Sisäinen tehokkuus kertoo yrityksen toimintatavoista ja työvoiman ja pääoman tuottavuudesta. Ulkoinen tehokkuus taas kertoo, millaiseksi yrityksen asiakkaat kokevat yrityksen toiminnan. Palvelualoilla asiakas kuluttaa ja on itse osa prosessia, joten kustannusten alentaminen samalla periaatteella kuin teollisuudessa muuttaa asiakkaiden laatuksitusta heikommaksi ja näin ollen heikentää brändiä. Palveluita johtaessa täytyy keskittyä niin sisäiseen kuin ulkoiseenkin tehokkuuteen ja kehittää esimerkiksi palkkiojärjestelmät sen mukaan. (Grönroos 2003, 245-249.)

Hotellissa henkilöstövähennykset tuntuvat lähes heti jokapäiväisissä toiminnoissa. Hyvällä huonekapasiteetilla ja suositulla ravintolalla, mutta ilman riittävää henkilökuntaa, hotelli ei toimi. Vaikka perusasiakaspalvelu toimisikin, esimerkiksi laskujen korjaukset tai muut sellaiset työt, joita ei tehdä asiakkaan edessä heti, voivat myöhästyä. Omien havaintojeni mukaan hotellit kuitenkin pyrkivät säästämään juuri näissä kuluissa, jolloin asiakkaiden saama laatu kärsii ja sitä mukaa yrityksen tavoittelema brändimielikuva ei säily.

Palveluliiketoiminnan markkinointia johtaessa täytyy huomioida se, että asiakas ei ole passiivinen tuotteen vastaanottaja vaan toimii aktiivisena osana palvelun tuotantoprosessia. Markkinoinnin johtaminen on tärkeää nähdä markkinalähtöisenä johtamisena, jossa tavoitteena on saada koko yritys toimimaan asiakas- eli markkinalähtöisesti. Kaikissa palveluyrityksen toiminnoissa on aina otettava huomioon asiakkaat ja heidän tarpeensa. Tämä tarkoittaa, että vaikka markkinointiosasto hoitaa käytännön markkinointitoimenpiteet, jokainen työntekijä heijastaa omassa työssään samoja periaatteita, mitä markkinoinnissakin pyritään korostamaan. Lisäksi markkinoinnista on vastuussa yrityksen johto. Tällöin markkinoinnista tulee

huomattavan tärkeä osa palvelujohtamista ja markkinoinnin välittämät lupaukset huomioidaan myös käytännön toiminnoissa. Tämä tulee myös yrityksen haluaman brändimielikuvan muodostumista. Tällöin sisäisen markkinoinnin merkitys kasvaa ja siihen on käytettävä entistä enemmän aikaa ja resursseja. (Grönroos 2003, 311-313, 347-348.)

Sisäisen markkinoinnin käsite muodostuu siitä ajatuksesta, että ensimmäinen kelle uusi palvelu myydään, ovat omat työntekijät. Jos he eivät ”osta” palvelua omakseen, heidän on myös vaikea myydä sitä asiakkaalle tai perustella, miksi palvelu kannattaisi ostaa. Onnistunut ulkoinen ja vuorovaikutteinen markkinointi edellyttää onnistunutta sisäistä markkinointia. Kaikki sisäiset toimenpiteet ja prosessit on suunniteltava niin, että ne tukevat ulkoista markkinointia ja parantavat sen suorituskykyä. Sisäinen markkinointi on aina osa johtamisstrategiaa. (Grönroos 2003, 431-437.)

Sisäinen markkinointi vaatii kahdenlaisia johtamisprosesseja: asennejohtamista ja viestintäjohtamista. On johdettava työntekijöitä niin, että asenteet ovat positiiviset ja he toimivat motivoituneesti, asiakaslähtöisesti ja palveluhenkisesti. Tämä on merkittävää etenkin niille yrityksille, jotka pyrkivät saamaan kilpailuedun palvelustrategian avulla. Lisäksi työntekijöiden on saatava riittävästi tietoa pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään brändimielikuvan edellyttämällä tavalla ja tarjoamaan yrityksen palveluita. Tämän tiedon oikea-aikaisuudesta ja oikeellisuudesta vastaaminen on viestintäjohtamista. Kumpaakin johtamista tarvitaan, jotta yritys saavuttaa asettamansa tavoitteet ja tulokset. Täytyy kuitenkin muistaa, että sisäinen markkinointi ei ole vain johdon vastuulla, vaan jokainen työntekijä on avainasemassa sisäisen markkinoinnin onnistumisessa. On tärkeää, että sisäisestä markkinoinnista luodaan jatkuva prosessi, jolloin myös tulokset ovat parempia. (Grönroos 2003, 437-438.)

Johtamisen tulosten tarkka seuranta on mielestäni ensiarvoisen tärkeää. Sekä sisäisen että ulkoisen markkinoinnin tehokkuuden tutkimiseen ja seurantaan kannattaa varata resursseja. Vain näin voidaan tutkia, onko markkinointi tehokasta. Ulkoista markkinointia voidaan tutkia esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyiden avulla. Näin selvitetään pitääkö se kuva, joka asiakkailla on esimerkiksi case-hotellista paikkaansa. Jos asiakkaan odotukset ja kokemukset eivät ole samat, toimintaa ja markkinointia on kehitettävä vastaamaan haluttua mielikuvaa. Tällöin on tehtävä myös päätös siitä, muutetaanko hotellin operatiivista toimintaa vai markkinointia. Scandic Espoo seuraa asiakastyytyväisyyttä Guest Satisfaction Surveyn avulla.

Myös sisäisen markkinoinnin tehokkuutta on tärkeää tutkia. Sitä voidaan tutkia esimerkiksi tyytyväisyyskyselyiden avulla. Näin selvitetään työntekijöiden tyytyväisyyttä työoloihin, työnantajaan, tiedotukseen sekä viestintään liittyen. Työntekijät voivat myös esittää kehusehdotuksia päivittäisiin rutiineihin ja toimintaan. Palautetta saattaa tulla myös sellaisista asioista tai tekijöistä, joihin ei yrityksen johto osaa kiinnittää huomiota. Kyselyn tuloksista

voidaan päätellä sisäisen markkinoinnin tehokkuus. Scandic tutkii työntekijöidensä työtyytyväisyyttä Voice-kyselyn avulla.

3.1.9 Palveluliiketoiminnan kehittäminen

Lähdettäessä kehittämään palvelua, yrityksen täytyy analysoida palvelun rakenne tarkasti. Palvelu voidaan jakaa prosesseihin. Näitä prosesseja kehittämällä palvelusta saadaan parempi ja asiakkaalle enemmän lisäarvoa tarjoava. Prosessit voidaan jakaa erilaisiin alaprosesseihin niiden luonteen mukaan. Asiakkaan ja vastaanottovirkailijan välinen vuorovaikutus on sosiaalinen prosessi ja se on luonteeltaan viestintään ja psykologiaan painottuva. Varausjärjestelmä ja muu tekninen toteutus kuuluu taas teknisen prosessin osa-alueeseen. Maksutapahtumat sekä hankintaan ja investointiin liittyvät asiat kuuluvat taloudelliseen prosessiin, kun taas hotellitoimintaan liittyvät säädökset ja tilintarkastus ovat osa oikeudellista prosessia. Lisäksi jätteiden käsittely ja energiatehokkuus voidaan luokitella kuulumaan ekologisen prosessin piiriin. (Rissanen 2005, 118.)

Prosessien määrittelyn lisäksi yrityksen täytyy lähteä kehittämään palvelua asiakkaan ehdoilla ja niin, että asiakas saa lisäarvoa. Tärkeää on luoda kehitystyölle selkeät ja mitattavat tavoitteet. Jos tavoitteet eivät ole mitattavissa, on vaikeaa nähdä kehityksen yritykselle tuomat hyödyt. Kehityshankkeilla täytyy aina olla selkeä alku ja loppu. Kehityshanketta voidaan kuvata elinkaarimallin avulla. Jos palvelua ei kehitetä aktiivisesti, monissa yrityksissä palvelutuotteen elinkaari on sama kuin yrityksen elinkaari. Tuotteen hiipuesssa, jos sitä ei kehitetä ja etsitä uusia lisäarvoa tuottavia elementtejä, myös yrityksen liiketoiminta hiipuu ja saattaa lakata kokonaan. (Rissanen 2005, 132.)

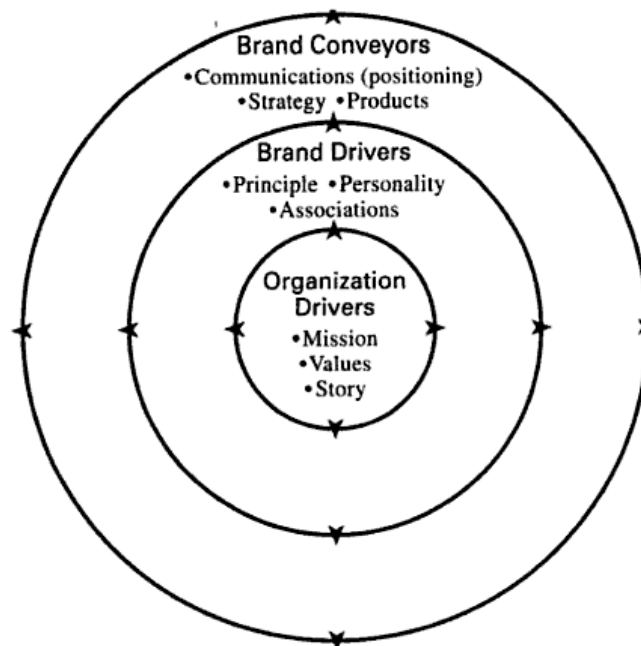
Palveluita kehitettäessä yrityksen täytyy keskittyä siihen, mitä asiakas tuotteelta haluaa ja millaista lisäarvoa hänelle voisi tarjota. On ensiarvoisen tärkeää ymmärtää asiakkaan ajatukset ja tarpeita ja pyrkiä kehittämään sellaisia palveluita, joita asiakas ei ole itsekään vielä huomannut tarvitsevänsä. Näin voidaan yllättää asiakas positiivisesti ja asiakastyytyväisyys kasvaa. Scandicin keväällä 2009 alkava yhteistyö maailmankuulun kokin Jamie Oliverin kanssa on hyvä esimerkki kehityshankkeesta, jolla on tarkoitus tarjota lisäarvoa asiakkaalle sekä samalla vahvistaa Scandicin brändimielikuvaa. Sisäisessä tiedotteessaan Scandicin toimitusjohtaja Frank Fiskers korostaa, että yhteistyöllä on suuri merkitys Scandicin brändimielikuvalle. Jamie Oliver tunnetaan sitoutuneisuudestaan, luovuudestaan ja vahvoista, terveellisistä arvoistaan. Fiskersin mukaan tämä kaikki vaikuttaa myös Scandicin brändiin. Tavoite on, että brändiä kehitetään modernimmaksi ja asiakkaille voidaan tarjota ruokakokemuksia, jotka tuovat heille lisäarvoa. (Rissanen 2005, 139. Fiskers 2009.)

3.2 Brändin muodostuminen ja hallinta

Brändi on moniulotteinen ilmiö. Perinteisesti brändi on mielletty tuotemerkiksi, käsitteeksi, symboliksi tai sellaiseksi ominaisuudeksi, joka erottaa tuotteen tai palvelun kilpailijoiden tuotteesta. Timo Rope määrittelee brändin yritys- tai tuotemerkiksi, jolla on merkittävä tunnettuus ja asema kohderyhmän arvostuksessa. Voidaan myös sanoa, että brändi on se lisäarvo, jonka ostaja on valmis tuotteesta tai palvelusta maksamaan lisää, kun verrataan sitä tavalliseen, nimettömään tuotteeseen, joka täyttää saman tarkoituksen. Lisa Sounio kuvaa brändin kaksiosaisena. Brändi on ”kohteen herättämä mielikuva + itse asia tai tuote” (Sounio 2010, 24.) Brändi voi olla siis mitä vain. Se ei kuitenkaan ole pelkkää pintaa vaan hyvissä brändeissä on myös sisältöä. Brändi voi olla myös yritys, tapahtuma, urheilija, poliitikko tai media. Aikaisemmin brändin tarkoitus oli yrityksen liiketoiminnalle lähinnä markkinoinnillinen. (Hakala & Malmelin 2007, 17-18; Laakso 2001, 19-23; Rope 2005, 638. Sounio 2010, 24.)

Taipaleen (2007, 7.) mukaan yrityksen erottuvuus ja brändi ovat strategiatyön ydin. Tämä lause kuvaa hyvin sen, että brändi ja sen kehittäminen täytyy lähteä yrityksen strategiasta, eikä olla osa markkinointiosaston toimenkuvaa. Kun yrityksellä on vahva brändi, se erottuu kilpailijoistaan ja säilyttää samalla asiakkaansa tehokkaasti. Pelkän kustannustehokkaan perustuotannon avulla ei ole mahdollista menestyä kovassa kilpailussa hotelliliiketoiminnassakaan. Palveluliiketoiminnassa erottuvuutta haetaan erityisesti asiakas/organisaatiolähtöisesti, kun taas teollisuuden alat voivat tarkastella asiaa myös tuotannon ja teknologian kautta. Kun erottuvuusstrategia on hyvin toteutettu, se antaa sisällön yrityksen brändille. Taipale toteaa (2007, 13), että ”erottuvuus on brändin ydin” ja markkinointiviestintä vain tukee tätä brändilupausta. Brändi kasvaa ja kehittyy vuorovaikutuksessa kohderyhmänsä kanssa. (Taipale 2007, 7-13.)

Tänä päivänä brändin merkitys yritykselle ja liiketoiminnalle on muuttumassa voimakkaasti. Brändillä ei enää ole yhtä selkeää määritelmää, vaan brändi koostuu erilaisista ilmiöistä, joita brändillä pyritään kuvaamaan. Yrityksen brändi muodostuu kaikesta yrityksen toiminnasta, viestinnästä, tuotemerkeistä ja ulkoasusta sekä ihmisten mielipiteistä ja mielikuvista, joita yritys herättää. Brändi ei ole pelkkä tuote, vaan se on yritysten toimintaa ja päätöksentekoa ohjaava ajattelutapa ja visio. Voidaan sanoa, että tuotteita ja palveluita tarvitaan, mutta brändejä halutaan. Tulevaisuudessa brändit voivat olla yksi yrityksen tärkeimmistä ominaisuuksista ja menestystekijöistä. (Hakala ym. 2007, 18-19.)



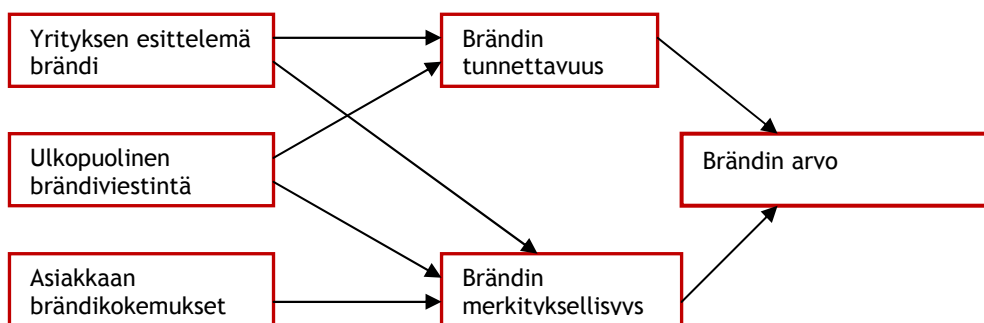
Kuvio 7: Integrated Brand Model (LePla & Parker 2002, 14-18; Pohjola 2003, 96.)

LePlan ja Parkerin yhtenäistetty brändimalli (Integrated Brand Model) (Kuvio 7) kuvaa sitä periaatetta, miten yritys voi kehittää toimintansa brändilähtöiseksi. Mallia voidaan soveltaa sekä pienille että suurille yrityksille. Prosessi on jaettu kolmeen tasoon. Uloin taso kuvaa niitä toimintoja, jotka tapahtuvat asiakasrajapinnassa. Näihin toimintoihin sisältyvät esimerkiksi tuotekehitys ja viestintä. Keskimmäinen taso sisältää lähtökohdat, yrityksen luonteen ja mielikuvat. Sisimmäinen taso sisältää yrityksen mission, vision ja arvot. Kun yritys kehittää toimintaansa brändilähtöiseksi, monet yritykset kehittävät vain uloimmaista tasoa. Päästäkseen haluttuun lopputulokseen on kuitenkin tärkeää analysoida yrityksen toiminta kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti. Pelkkä asiakasrajapinnan toimintojen analysointi ja muutos eivät riitä. Tärkeää on, että yritys ajattelee prosessin pitkäaikaisena ja pyrkii aidosti ymmärtämään oman brändinsä heikkoudet ja vahvuudet. Jos brändiä ei analysoida kunnolla, yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun ja brändin välille saattaa syntyä ostajasta katsottuna ristiriitoja. Tämä saattaa aiheuttaa yritykselle huomattavia menetyksiä ja jopa estää tuotteen menestymisen markkinoilla. (LePla & Parker 2002, 14-18; Pohjola 2003, 96.)

Brändi on siis kiinteästi yhteydessä yrityksen strategiaan. Vahva brändi voidaan nykyään nähdä myös pitkän aikavälin kilpailutekijänä, jonka avulla yritys saavuttaa kilpailuedun ja erottuu kilpailijoistaan. Yrityksen brändi ei kuitenkaan ole kokonaan yrityksen päätettävissä, vaan asiakkaiden huomiointi on ensiarvoisen tärkeää. Asiakassuhteiden avulla brändiä voidaan

muokata ja kehittää ja sen arvoa parantaa. Lindberg-Repo (2005, 47) toteaa, että brändi on asiakassuhteen aktiivinen osa, josta asiakkaat saavat lisäarvoa ja jota he arvostavat. Asiakaiden tavoite on luoda sellaisia brändisuhteita, jotka ovat tärkeitä heidän omalle minäkäsitykselleen ja ovat lähellä asiakkaan arvomaailmaa. Voidaan sanoa, että asiakkaalla on kaksi ulottuvuutta brändeihin. Ensimmäinen ulottuvuus on käyttäytymiseen perustuva, tunteenomainen ja asennekohtainen sitoutuminen brändiin. Toinen ulottuvuus on asiakkaan omakuvasta riippuvainen, henkilökohtaisia arvoja ja tarkoitusta kuvaava ulottuvuus. On yritykselle kannattavaa, että se ymmärtää tämän tavan ajatella asiakkaan brändisuhdetta. Tapa tarjoaa uusia työkaluja tämän suhteen ymmärtämiseen ja kehittämiseen. (Lindberg-Repo 2005, 42-48.)

Palveluiden merkitys teollisten maiden taloudelliselle kehitykselle on merkittävä. Palvelu-aloilla kilpailu on kovaa, koska alalle pääsy on helppoa, eikä aina vaadi suuria investointeja. Berryn (2000, 128.) mukaan tuotteisiin perustuvilla yrityksillä tuote on yrityksen brändi. Palveluyrityksillä itse yritys voidaan nähdä brändinä. Varsinkin palveluyrityksissä vahvan brändin saavuttaminen on tärkeää, koska tuote on monesti aineeton. Yritykseen, jolla on vahva ja tunnettu brändi on asiakkaan helpompi luottaa, kuin yritykseen, jolla erottuvaa brändiä ei ole. Brändin avulla yritys voi luoda hyvän ja selkeän kuvan tuotteestaan. Tämä on tärkeää, koska asiakas ei voi ostaessaan kokeilla tuotetta, eikä sitä voida esitellä etukäteen. Yritysten tavoitteena on taata asiakkailleen korkea palvelulaatu ja asiakastyytyväisyys, mutta myös parantaa kilpailukykyään kehittämällä yrityksen brändiä. Vahva palvelubrändi on asiakkaalle lupaus, jolla on suuri vaikutus myös yrityksen tulevaisuuteen. Brändi on yhdistelmä sitä, mitä yritys sanoo olevansa, mitä muut sanovat brändistä ja mitä mieltä asiakas itse on saamastaan palvelusta. (Berry 2000, 128. Lindberg-Repo 2005, 131-137.)



Kuvio 8: Malli brändinarvon kehittymisestä (Lindberg-Repo 2005, 140.)

Palvelubrändi voidaan jaotella osiin (Kuvio 8). Osat muodostavat yhdessä yhtenäisen viitekehyksen, jossa kaikki osat vaikuttavat oleellisesti brändin arvoon ja sen kehittymiseen. Kaikki osatekijät kanavoituvat joko brändin tunnettavuuden tai brändin merkityksellisyyden kautta brändin arvoon. Lindberg-Repo (2005, 140) korostaa, että työntekijöiden asema palvelubrändin

din muodostumiselle on merkittävä, työntekijät on saatava ”elämään ja hengittämään brändiä”, koska he ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Brändiä kehitettäessä on saatava aikaiseksi tasapaino sisäisen ja ulkoisen brändin välille. (Lindberg-Repo 2005, 140.)

Brändin merkittävimmät osat ovat:

Yrityksen esittelemä brändi: Yrityksen viestintä itsestään ja olemuksestaan.

Ulkopuolinen brändiviestintä: Informaatio, jota yritys ei itse pysty kontrolloimaan, vaan asiakkaat omaksuvat sen yrityksestä ja sen palveluista. Tämä tarkoittaa esimerkiksi suusanallista viestintää tai julkisuutta. Viestinnässä annetut lupaukset jäävät saavuttamatta, jos niitä ei ole integroitu koko palveluorganisaatioon ja sen kaikkiin rakenteisiin.

Asiakkaan brändikokemukset: Asiakkaan omat kokemukset brändin kanssa vaikuttavat huomattavissa määrin brändiarvoon.

Brändin tunnettavuus: Yrityksen on haettava näkyvyyttä asiakkaidensa keskuudessa jatkuvasti, jotta kaikki asiakkaat voidaan tavoittaa.

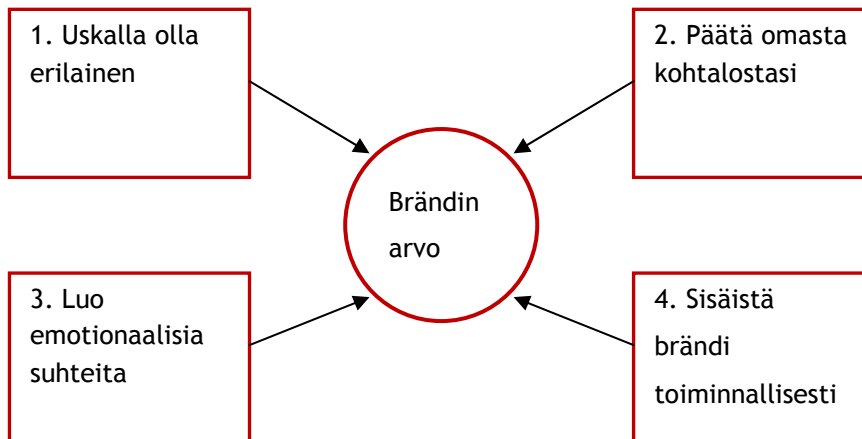
Brändin merkityksellisyys: Tämä osa sisältää asiakkaan omat havainnot ja käsitykset brändistä. Asiakkaan omat havainnot ja yrityksen itsestään antama kuva muodostavat kokonaiskäsityksen asiakkaalle. Jos asiakkaan mielipide eroaa merkittävästi yrityksen lupauksista, syntyy kuilu asiakkaan ja yrityksen välille. Kuiluanalyysi on selitetty tarkemmin luvussa 3.1.7. (Lindberg-Repo 2005, 140.)

3.2.1 Brändin arvo

Kapfererin (2004, 24) mukaan yritykset, joilla on vahva brändi, ovat riskittömämpiä kuin yritykset, joilla ei ole yhtä vahvaa brändiä. Vahva brändi kertoo asiakkaalle luotettavuudesta ja turvallisuudesta. Brändin maineen voidaan nähdä lisäävän kysyntää ja ylläpitävän tuotteen tai palvelun kiinnostavuutta. Brändin tuoman lisäarvon takia myös tuotteen hinta on kuluttajalle suurempi.

Kun tarkastellaan palvelubrändiä, on tärkeä ymmärtää ja erotella ne prosessit, joissa asiakkaat tuottavat arvoa yhdessä asiakkaiden kanssa. Palveluympäristö vaikuttaa aina asiakkaan laatukokemuksiin. Asiakas on aktiivinen osa palveluprosessia ja vaikuttaa siihen omalla toiminnallaan. Lindberg-Repo toteaa, että asiakas kokee palvelut kokemuksina ja elämyksinä ja kommunikoi viiteryhmiensä kanssa näiden kokemusten pohjalta. Tällöin täytyy huomata, että palvelun arvo määräytyy myös itse vuorovaikutustilanteen kautta, eikä ainoastaan asiakkaan kokeman laadun perusteella. Lindberg-Repon mukaan palvelun laatu määrittelee osaksi brändin arvon asiakkaalle. Kun asiakkaan mielestä palvelu on laadukasta, myös brändimielikuva on parempi ja asiakkaan kokema arvo suurempi. Brändin perustana ja tärkeimpänä arvon tuottajana palveluliiketoiminnassa voidaan sanoa olevan aktiivinen vuorovaikutus asiakkaan ja yri-

tyksen välillä. Vuorovaikutuksen määrä vaihtelee palvelun tyypistä riippuen. Esimerkiksi hotellien voidaan sanoa olevan Kotlerin ja Kellerin teorian mukaan hybridejä, jolloin tarjooma koostuu sekä tuotteesta (huone, ruoka) ja palvelusta (check-in, check-out). (Lindberg-Repo 2005, 142-144.)



Kuvio 9: Palvelubrändin prosessimalli (Lindberg-Repo 2005, 154.)

Brändin hallinta on yritykselle hyvin tärkeää, jotta asiakkaat voivat verrata palvelua muihin samanlaisiin palveluihin. Kun yritys haluaa tehostaa arvontuotantoprosessia saavuttaakseen korkeamman brändiarvon, on yrityksen selvitettävä itselleen, mikä on brändin tarkoitus ja kuinkin tunnettu brändi on sillä hetkellä. Palvelukulttuurin kehittäminen on kuitenkin haasteellista, koska kaikkien asiakkaiden kanssa työskentelevien on tärkeää saada yhteneväiset toimintaohjeet, jotta haluttua tavoitebrändiä voidaan toteuttaa. Tämä asettaa haasteita yrityksen johdolle ja sisäiselle markkinoinnille. Lindberg-Repo (2005, 148) esittelee Berryn prosessimallin (Kuvio 9), jonka avulla palveluyritykset voivat tehostaa brändistrategiaansa ja näin ollen myös nostaa brändin arvoa. Ensimmäisenä kohtana mallissa on yrityksen erottuminen muista saman alan yrityksistä. Yrityksen täytyy kartoittaa asiakkaan täyttymättömät toiveet ja tarpeet alipalveluilta markkinoilta. Onnistuessaan yritys saa lisää markkinapotentiaalia ja voi kasvattaa markkinaosuuttaan sekä saa julkisuutta ja huomiota. Tässä vaiheessa yritys voi tuottaa asiakkaalle lisää arvoa lisäämällä arvoprosessiin uusia ja helpottavia piirteitä. (Lindberg-Repo 2005, 148.)

Jos yritys haluaa nostaa brändinsä arvoa ja tehostaa liiketoiminnallisia tavoitteitaan, yrityksen täytyy löytää uusia markkinoita, missä toimia. Ei riitä, että yritys markkinoi tuotettaan eri tavoin, vaan sen täytyy aktiivisesti etsiä uusia, potentiaalisia markkinoita. Toinen kohta ”Päätä omasta kohtalostasi” kuvaa juuri tätä vaihetta. Kolmannessa vaiheessa yrityksen täytyy pyrkiä luomaan tunneside asiakaskunnan kanssa. Jokainen asiakas kokee palvelun henkilökohtaisena vuorovaikutuksena brändin kanssa. Palvelun avulla voidaan vahvistaa tunnesidettä asiakkaan ja yrityksen välillä, joka taas vahvistaa asiakkaan ja yrityksen välistä vahvaa kyt-

kentää. Tällöin myös brändiarvo kehittyy. Vaikka yrityksellä olisi hienot suunnitelmat omasta brändistään ja markkinoinnin avulla tätä mielikuvaa pyrittäisiin tukemaan, mutta yritys ei kuitenkaan toimi brändin edellyttämällä tavalla, ei yritys ole uskottava. Mallin viimeisessä vaiheessa yrityksen pitää sisäistää brändi toiminnallisesti. Tämä tarkoittaa, että jokainen organisaatiossa työskentelevä osallistuu brändin tekemiseen ja toteuttamiseen. Yksinkertaisesti tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen on välitettävä brändin lupaukset asiakkaalle. Sisäisen markkinoinnin rooli on siis erityisen merkittävä, siinä missä brändi pitää markkinoida asiakkailla, on se markkinoitava myös henkilökunnalle. Kun toiminta brändilupauksen ja yrityksen välillä on yhtenäistä ja lupaus pidetään, myös brändin arvo nousee. (Lindberg-Repo 2005, 150-154.)

Brändin arvoa arvioidaan entistä enemmän myös taloudelliselta kannalta. Parhaillaan yrityksen markkina-arvo peilaa brändiarvoa. Brändin arvoon liittyvä hintapreemio mahdollistaa korkeammat hinnat, jolloin myös kate on suurempi ja yritys menestyy taloudellisesti. Lindberg-Repon (2005, 25-26) mukaan noin 72 % asiakkaista on valmis maksamaan 20 % hintapreemion valitsemastaan brändistä verrattuna kilpailijan tuotteeseen. Brändin hinta ei myöskään vaikuta 25 % asiakkaista, jos he ovat sille muuten ostokäytöksessään lojaaleja. Yli 50 % ihmisistä myös uskoo, että vahva brändi mahdollistaa täysin uusien tuotteiden lanseerauksen ja he ovat valmiita kokeilemaan uusia tuotteita kokemuksensa perusteella valitsemastaan brändikategoriasta. (Lindberg-Repo 2005, 25-26.)

3.2.2 Brändin johtaminen

Brändi muodostuu yrityksen omista teoista ja toiminnasta sekä asiakkaiden tulkinnan yhteisvaikutuksesta. Brändissä yhdistyvät sekä toiminnalliset että emotionaaliset arvot. Brändin menestyminen riippuu siitä, kuinka hyvin kolme tekijää, johtoportaan määrittelemät arvot, henkilöstön kyky omaksua yrityksen arvot sekä asiakkaiden arvostus näitä arvoja kohtaan, ovat harmoniassa. Brändin johtamisessa pääajatuksena onkin kehittää tätä yhteyttä ja pyrkiä saamaan nämä kolme muuttujaa vastaamaan mahdollisimman hyvin toisiaan. Vain näin yritys voi tarjota vahvan brändin kuluttajalle. (de Chernatony 2001, 7-8.)

Usein brändin ajatellaan olevan vain yrityksen ulkoinen asia. Kuitenkin tilanteessa, jossa yritys keskittyy vain ulkoisen brändin luomiseen, ongelmana on, että yrityksen toiminta ei vastaa haluttua brändiä. Tällöin yrityksen toiminta ei ole uskottavaa eikä haluttu brändimielikuva välity asiakkaille asti. Tämä tarkoittaa että brändin johtamisessa on erityisen tärkeää keskittyä siihen, että yritys ja henkilöstö toimivat brändin edellyttämällä tavalla. Tällöin yritys on omaksunut brändin ja haluttu brändimielikuva näkyy jokapäiväisessä toiminnassa. (de Chernatony 2001, 7-9.)

Brändiä johdettaessa on siis muistettava keskittyä myös henkilöstön johtamiseen. Henkilöstö tarvitsee vahvoja johtajia ohjaamaan toimintaa. Vahvat brändit taas ovat syntyvät sellaisten johtajien käsissä, jotka uskovat brändiin ja johtavat brändin asettamien rajojen ja mahdollisuuksien mukaan. Arvot syntyvät pitkällisen kehitystyön ja perehdyttämisen seurauksena ja koko yritys täytyy ottaa mukaan brändin toteuttamiseen. Esimerkiksi Scandicin brändimielikuva ei ole asiakkaalle vahva ja luotettava, jos muuten ympäristöarvoihin keskittyneessä hotellissa henkilöstö ei noudata näitä arvoja. Asiakas tuntee näin helposti tulleen huijatuksi. (de Chernatony 2001, 9-11.)

Brändin johtaminen on kehittynyt liiketoiminnan kehittyessä. Yksi suosituimmista tavoista jäsenellä brändin johtamista on Procterin ja Gamblen tapa johtaa brändiä vuonna 30-luvulla. Tässä järjestelmässä brändiä johtaa ja kaikki brändiin liittyvät päätökset tekee yrityksen johtaja. Esimiehet toimivat koordinaattoreina kaikille brändiin liittyville markkinointipäätöksille. Lisäksi heillä oli vastuu myös brändin kehittämisestä sekä brändin hallintaan liittyvistä toimenpiteistä. Kuitenkin teknologian ja palveluiden kehittyessä tämä tapa ei enää ollut paras mahdollinen eikä vastannut enää kehittyviin haasteisiin. Kehittyneemmässä strategiassa vastuu brändin hallinnasta siirrettiinkin silloin monissa tapauksissa työryhmälle. Syynä tähän on, että huomattiin työryhmien olevan tehokkaampia ja ratkovan paremmin ja nopeammin ongelmia sekä keksivän uusia kehitysehdotuksia. (de Chernatony 2001, 18-19.)

Kolmas tapa johtaa brändiä on muodostaa brändiä kehittävä ja johtava ryhmä sekä tukiryhmät toiminnan mahdollistamiseen. Tämän mallin kehittivät Veloutsou ja Panigyrakis vuonna 2001. Johtavassa ryhmässä tehdään päätös brändi strategiasta ja kehittämisestä ja tukiryhmät, kuten esimerkiksi tutkimus & kehitys, henkilöstöhallinto ja tuotanto sekä markkinointiosasto sekä rahoitusosasto auttavat ja tukevat toimintaa. (de Chernatony 2001, 18-20.)

Brändiä johtaessa on tärkeä valita brändistrategia, jolla omaa brändiä tuetaan ja kehitetään. Hannu Laakso jaottelee strategiat neljään erilaiseen malliin. Seuraavaksi esittelen mallit lyhyesti. (Laakso 2001, 287-289.)

Puolustusstrategia on hyvä vaihtoehto yritykselle, joka on markkinajohtaja omalla alallaan. Yrityksellä täytyy olla kuitenkin todenmukainen kuva yrityksen sijoittumisesta markkinoille. Positiivisuus on hyvästä toiminnan arvioinnissa, mutta realiteettien ymmärtäminen on silti onnistumisen kannalta tärkeä asia. Puolustusstrategiassa yritys on markkinoilla aktiivinen ja pyrkii aktiiviseen tuotekehitykseen vaikka se saattaakin vaikuttaa lyhyen aikavälin myyntitulokseen. Jos yritys ei pyri koko aikaa kehittämään uutta, sen tekee kilpailija ja markkinajohtajuus saattaa vaihtua. Vankka markkinaosuus takaa myös vahvemman ja näkyvämmän brändin. Hyökkäystrategia on suunniteltu menestyneille yrityksille, jotka eivät kuitenkaan ole markkinajohtajia. Strategia perustuu kuluttajien mielikuviin ja siihen millainen asema johta-

valla brändillä on kuluttajan mielessä ja miten operatiivinen toiminta, esimerkiksi resurssit, hinnoittelu ja jakelu on järjestetty. Tärkeää on keskittyä omiin vahvuuksiin markkinajohtajan heikkouksien sijasta. Keskittyminen kapeampaan tuote- tai palveluvalikoimaan mahdollistaa resurssien keskittämisen. Jos pyritään miellyttämään kaikkia, brändi muuttaa muotoaan eikä ole enää tehokas. (Laakso 2001, 287-293.)

Sivustakoukkausstrategia vaatii yritykseltä innovatiivisuutta. Tavoitteena strategiassa on se, että brändi asetetaan kokonaan uuteen tuoteryhmään. Olennaista on, että tuotteessa on jotakin uutta tai siinä on jokin uutuuden elementti. Yritys saattaa onnistuessaan päästä tällä strategialla kilpailijoidensa edelle ja vahvistaa brändiään, on kuitenkin tärkeää, että saavutetun aseman vakiinnuttamiseksi keskitytään jatkuvaan ylläpitoon. Saavutettu kilpailuetu on siis tärkeää säilyttää jatkuvalla kehittämisellä. Sissistrategia taas keskittyy toimialan koon ja sopivan yrityksen koon ja roolin löytämiseen. Strategian perusteena on keskittyä sellaiseen tekijään, kuten esimerkiksi jakelukanavaan tai maantieteelliseen rajaukseen, jotta brändin vahvistaminen ja oman asiakaskunnan löytäminen ja säilyttäminen on mahdollista. Vaarana on yrityksen menestyessä se, että tuotavalikoimaa halutaan laajentaa, jolloin brändimielikuva kärsii ja yritys menettää saavutetun asiakasjoukon tuotteiden kilpailuedun muuttuessa. (Laakso 2001, 294-301.)

3.2.3 Brändin kehittäminen

Ei riitä, että brändi luodaan ja suunnitellaan hyvin. Kun haluttu brändimielikuva on saatu aikaan, täytyy brändiä pitää yllä sekä muokata ja kehittää tarpeen vaatiessa. Onnistuneena brändin luominen ja sen myötä liiketoiminnan kannattavuus ei kestä, jos yritys ei tee jatkuvaa työtä brändin eteen. Menestyneitä brändejä kehitetään koko ajan. Kellerin vuonna 1998 kehittämä CBBE-malli (Kuvio 10) (Customer based brand equity model) kuvaa brändin kehittämiseen tarvittavat neljä vaihetta. Jokainen vaihe edellyttää, että edellinen vaihe on saavutettu. Vaiheiden kehittäminen perustuu suoraan brändistrategiaan.



Kuvio 10: CBBE Model (Brand Philosophy 2011.)

Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen täytyy selvittää mikä on heidän haluamansa tavoitebrändi. Brändi täytyy ymmärtää ja olla määriteltynä tarkasti. Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään myös asiakkaan ja yrityksen tietoisuuteen brändistä. Brändin täytyy liittyä selkeästi yrityksen tarjoamaan tuotteeseen tai palveluun. Toisella tasolla määritellään brändin tarkoitus. On tärkeä selvittää mihin tarpeisiin brändi ja sitä mukaa tuote/palvelu on suunniteltu. Lisäksi kartoitetaan brändin herättämiä tunteita asiakkaassa. Tässä vaiheessa kartoitetaan siis sekä toiminnalliset että kokemukselliset seikat. (Kotler & Pfoertsch 2006, 181-184; Alpert & Kuhn 2008.)

Seuraavassa vaiheessa keskitytään tarkastelemaan asiakkaan mielipidettä liittyen brändin tarkoitukseen. Arvioitavat ovat edellisessä vaiheessa kartoitetut mielikuva sekä operatiivinen toiminta. Lisäksi tässä vaiheessa tutkitaan myös niitä tunteita, joita brändi asiakkaassa herättää. Viimeinen vaihe perustuu samaistumisen tasoon sekä asiakkaan ja brändin väliseen suhteeseen. (Kotler & Pfoertsch 2006, 181-184; Alpert & Kuhn 2008.)

Brändin kehittäminen vaatii aina aikaa sekä kärsivällisyyttä. Se on aikaavievä prosessi, joka perustuu suhteen rakentamiselle, luottamukselle, kunnioitukselle ja johdonmukaisuudelle. Se vaatii omistautumista ja ammattitaitoisen henkilön varmistamaan, että brändilupaus säilyy kaikessa toiminnassa voimassa. Kun brändi on alusta alkaen tarkkaan suunniteltu, on sen kehittäminen helpompaa. Hyvin suunniteltu brändi myös helpottaa mediastategian, luovan päätöksenteon sekä liiketoimintasuunnitelman kehittämistä ja ylläpitoa. (Kotler & Pfoertsch 2006, 181-187; Alpert & Kuhn 2008.)

3.2.4 Sisäinen ja ulkoinen brändi

Yrityksen brändi voidaan jakaa kahteen osaan, ulkoiseen ja sisäiseen brändiin. Ulkoinen brändi on suunnattu asiakkaille ja se sisältää esimerkiksi yrityksen ulkoinen markkinointiviestintään. Sisäinen brändi taas on toiminnan ydin, vain sisäistä brändiä kehittämällä on myös ulkoisen brändin kehittäminen mahdollista. Parhaassa tapauksessa organisaation sisäinen ja ulkoinen brändi ovat tasapainossa. Tämä tarkoittaa, että yrityksen brändi näkee samanlaisena sekä henkilökunnalle että sidosryhmille ja asiakkaille. Optimitalanteessa yrityksen sisäinen ja ulkoinen viestintä ovat tasapainossa, eikä niiden välillä ole ristiriitaisuuksia. Tilanteessa, jossa organisaation sisäinen mielikuva on huonompi kuin ulkoinen, on syytä kehittää sisäistä brändiä. (Koskinen 2003, 76.)

Koskisen (2003, 76) mukaan sisäinen brändi syntyy lukemattomista eri tekijöistä. Erityisesti työnteon henki ja arvojen toteuttaminen ovat tärkeitä tekijöitä. Sisäiseen brändiin vaikuttavat myös esimerkiksi työntekijöiden palkitsemisjärjestelmät ja sisäinen tiedottaminen. Jotta yrityksen brändiä voidaan selkeyttää ja parantaa, täytyy tiedottamisen olla läpinäkyvää ja aktiivista. Myös ulkoinen tiedottaminen vaikuttaa sisäiseen brändiin. Tilanteessa, jossa ulkoinen brändi on huono, ei myöskään sisäinen brändi ole kunnossa. Sisäisen brändin rakentaminen vaatii yrityksen johdolta pitkäjänteisyyttä ja kokonaisvaltaisuutta. Aluksi on tärkeää määritellä yrityksen sisäisen brändin nykytila ja alkaa vasta analyysien pohjalta kehittämään sisäistä brändiä. Tulokset kannattaa ottaa mukaan strategiseen suunnitteluun, jotta ne tulevat huomioituiksi myös tulevaisuudessa ja sisäinen brändi kehittyy ulkoisen brändin mukana. (Koskinen 2003, 72-73.)

3.2.5 Sisäisen brändin kehittäminen

Brändin toiminta lähtee aina yrityksen sisältä. Brändi ohjaa toimintoja läpi yrityksen tuotevalikoimasta lähtien rekrytointipäätöksiin. Yrityksen brändi ja toiminta tukevat toisiaan kaikissa tilanteissa. Tämä tarkoittaa, että sisäinen brändi on yhtä tärkeä kuin ulkoinenkin brändi. Sisäisen brändin kehittäminen kehittää myös ulkoista brändiä. Tärkeää on että työntekijät tietävät, mitä arvoja yritys edustaa ja välittävät siitä. Sisäinen markkinointi on siis avainasemassa brändin kehittämisessä. (Karjalainen 2009, 7-9.)

Timo Häkkisen mukaan neljä kymmenestä suomalaisesta yrityksestä on ryhtynyt toimiin sisäisen brändin kehittämisessä. Varsinkin pitkäjänteisen suunnitelman laatiminen on vasta suunnitteluasteella. Sisäisen brändin kehittämisessä pätevät samat keinot kuin ulkoisenkin brändin kehittämisessä. Tehtävänä on Häkkisen mukaan ”saada ihmiset ostamaan työnsä merkitys”. Aktiivisen yhteydenpidon ja erityisesti aktiivisen kuuntelun merkittävyys kasvaa. On tärkeää löytää henkilöstöstä ne henkilöt, joilla on kehitysehdotuksia sekä motivaatiota kehittää sisäis-

tä brändiä. Häkkisen artikkelissa v. 2007 Keskon brändijohtaja, Anne Laakso painottaa sisäisen brändin kehittämistä aktiivisena osana brändistrategiaa. ” Brändistrategian luomisessa vähintään 90 prosenttia työstä on sisäistä työtä” (Häkkinen 2007). Liiketoimintastrategia muutetaan käytännön työksi henkilöstön kanssa, jolloin myös strategian brändinäkökulma otetaan päivittäisessä työssä huomioon. (Häkkinen 2007.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusprosessi. Luku sisältää selvityksen tutkimusmenetelmän valinnasta, kyselylomakkeen laadinnasta sekä kuvauksen tutkimuksen toteutuksesta.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmää valittaessa on tärkeää pohtia, mikä tutkimusmenetelmä auttaa vastaamaan tutkimusongelmiin parhaiten. Tutkimukselle täytyy määritellä tavoite tai tehtävä, joka määrittää ja ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimuksen tarkoitus voi olla kartoittava, kuvaileva selittävä tai ennustava. On huomattava, että yhdellä tutkimuksella saattaa olla useita tarkoituksia ja tarkoitus saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 127-129.)

Tähän opinnäytetyöhön on valittu tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivinen eli määrällinen survey-tutkimus. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään eri asioiden välisiä riippuvuuksia ja tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Aineiston keruussa käytetään standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Heikkilä (2004, 16) huomauttaa, että ongelmana kvantitatiivisessa tutkimuksessa voi olla se, että tutkimus jää pinnalliseksi, koska tutkija ei pääse riittävän syvälle tutkittavien maailmaan. Tällöin vaara tulkintojen epätarkkuuksista kasvaa. (Heikkilä 2004, 16.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat määrällisiä, eli tutkimus kuvaa vallitsevaa tilannetta. Syiden selittäminen ei kuitenkaan monesti ole mahdollista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymyksiin mikä? Kuinka usein? Paljonko?. Tilanteessa, jossa tutkija ei tunne tutkittavaa aluetta hyvin, tulosten tulkinta on haastavaa ja virheiden mahdollisuus kasvaa. Tässä tutkimuksessa Scandic Espoo ja majoitusala ovat tutkijalle jo entuudestaan tuttuja. Tutkittavan alueen tunteminen tekee tulkinnasta luotettavampaa ja uskottavampaa. (Heikkilä 2004, 16-17; Rope & Vahvaselkä 2000, 47.)

On tärkeää, että tutkija huomioi moni asioita tehdessään tutkimusta, jotta tutkimustulokset ovat luotettavia ja puolueettomia. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys tarkoittaa, että tutkimus selvittää sitä asiaa tai ilmiötä, mitä sen oli tarkoituskin selvittää. Tilanteessa, jossa

tutkimukselle ei ole asetettu tarkkoja tavoitteita, tutkitaan helposti vääriä asioita eikä näin ollen saada vastausta tutkimusongelmaan. Tutkimuksen validius täytyy varmistaa etukäteen, koska sitä on vaikea selvittää tutkimuksen teon jälkeen. Validius voidaan varmistaa huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Varsinkin kyselylomakkeen tarkka suunnittelu ja edustavan otoksen saaminen ovat tärkeitä tutkimuksen validiuden kannalta. (Heikkilä 2004, 29.)

Tämän tutkimuksen validiuden varmistamiseksi tutkimuslomake suunniteltiin huolellisesti. Käytettävät attribootit pyrittiin valitsemaan tarkasti, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva Scandic Espoon palvelun laadusta, eikä mitään tekijöitä jäisi huomioimatta. Tätä varten tutkittiin myös aikaisemmin toteutettuja SERVQUAL-menetelmällä analysoituja palvelun laatuun liittyviä tutkimuksia. Odotusten ja kokemusten tutkiminen samalla lomakkeella hotelliympäristössä on haasteellista. Riskinä on, että lomakkeen täyttäjän on vaikea eritellä odotusten ja kokemusten eroa.

Reliabiliteetillä eli luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Luotettava tutkimus täytyy voida toistaa samanlaisin tuloksin. On kuitenkin tärkeää huomata, että tieteellisiä tuloksia ei pidä yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Heikkilä (2004, 30) toteaa, että tutkijan kriittisyys koko tutkimusprosessin ajan on ensiarvoisen tärkeää. Tutkija on kyettävä tulkitsemaan saamansa tutkimustulokset oikein ja käyttää sellaisia analysointimenetelmiä, jotka hän hallitsee. Jotta tutkimustulokset ovat luotettavia, tutkimusta suunniteltaessa on varmistettava, että valittu otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. Tärkeää on myös, huomata kyselytutkimuksessa joskus suureksikin muodostuma kato, eli lomakkeen palauttamatta jättäneiden määrä. Tässä opinnäytetyössä kato on huomioitu varaamalla useampi päivä aikaa kyselylomakkeiden jakamiseen, koska hotellin asiakkaat ovat monesti kiireisiä, eivätkä ehdi täyttää lomaketta. Tässä vaiheessa tutkimusta huomattiin, että tärkeitä taustakysymyksiä oli jäänyt pois valmiista kysymyslomakkeesta. Tämä tekee tutkimuksen reliabiliteetin arvioimisesta haasteellisempaa. (Heikkilä 2004, 30.)

Tavoitteena oli saada täytettyjä kysymyslomakkeita takaisin vähintään 100, jotta tulokset ovat luotettavammat. Kyselyn täytti 59 asiakasta sekä 8 työntekijää.

4.2 Kyselylomakkeen laadinta ja rakenne

Tutkimusta varten laadittiin yksi kyselylomake (Liite 2), jonka sekä Scandic Espoon henkilökunta että asiakkaat täyttivät. Lomakkeesta tehtiin myös englanninkielinen versio, koska otokseen sisältyy henkilöitä, jotka eivät ymmärrä suomea. Kyselylomakkeen alussa on lyhyt saateteksti. Lisäksi lopussa on tilaa omille kommenteille. Kannustimena tutkimukseen osallis-

tumiseen käytettiin arvontaa, jossa kaikkien sähköpostiosoitteensa lomakkeeseen kirjoittaneiden kesken arvottiin majoituslahjakortti Scandic Espooseen.

Tutkimuslomakkeen rakenne on strukturoitu ja se sisältää sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Tällöin kyselyyn on helppo ja nopea vastata, mutta kyselyn täyttäjää saa kuitenkin mahdollisuuden vapaaseen kommentointiin niin halutessaan.

Lomake on luotu SERVQUAL-mallin mukaiseksi, jossa taustakysymysten jälkeen tutkimuskysymykset on jäsennelty laadun viiden osatekijäin mukaan (Konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia). Osatekijät on jaettu 22 attribuuttiin, joiden avulla arvioidaan asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia, sekä niiden täyttymistä. Lisäksi viimeiseksi osatekijäksi on lisätty Scandicin brändimielikuva. Attribuutteina ovat Scandicin tavoitebrändin eri osiot (teeskentelemättömyys, tietoisuus, innovatiivisuus, omistautuneisuus ja fiksuus).

Lomake alkaa taustakysymyksillä, joihin vastaajan on helppo vastata. Tämän jälkeen seuraavat loogisessa järjestyksessä brändimielikuvaa koskevat kysymykset. Suljettujen kysymysten vastausvaihtoehdoissa on käytetty Likertin asteikkoa. Vastausvaihtoehtoja on viisi. Lisäksi lomake on suunniteltu niin, että kaikkiin kysymyksiin on mahdollista vastata sen jälkeen, kun on majoittunut hotellissa. (Heikkilä 2004, 47-54; Rope 2000, 440-444.)

4.3 Perusjoukko ja otos

Tämän tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvat kaikki Scandic Espoon asiakkaat ja koko henkilökunta. Vuonna 2009 Scandic Espoossa yöpyi 26 500 asiakasta. Huoneitä myytiin yhteensä 18 790 kappaletta. Koska perusjoukko on suuri, kyselyn toteuttamiseen valittiin tietty otos Scandic Espoon asiakaskunnasta. Scandicin asiakkaat on segmentoitu kolmeen ryhmään, työmatkustajat, vapaa-ajanmatkustajat ja kokousvieraat. Vuonna 2009 työn vuoksi yöpyvien osuus oli 49,1%, vapaa-ajanmatkustajien 31,7% ja kokousvieraiden 19,2%. Lomakkeita jaettiin kaikille asiakasryhmille. Otos valittiin käyttäen yksinkertaista satunnaisotantaa, joka tarkoittaa, että jokaisella perusjoukon yksilöllä on yhtä suuri mahdollisuus tulla valituksi otokseen. (Heikkilä 2004, 36; Acs 2011.)

4.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen teko aloitettiin suunnittelemalla tutkimus määrittelemällä tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymykset ovat

Millainen on Scandic Espoon palvelun laadun brändimielikuva asiakkaiden ja työntekijöiden mielestä?

Onko asiakkaiden ja työntekijöiden mielikuvissa merkittäviä eroavaisuuksia tai yhtenevyyksiä?

Miten asiakkaiden ja työntekijöiden mielikuvat eroavat Scandicin tavoitebrändistä?

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää millainen on Scandic Espoon brändimielikuva henkilökunnan ja asiakkaiden mielestä ja eroavatko mielikuvat toisistaan ja Scandicin omistajien määrittelemästä tavoitemielikuvasta. Tavoitteena on siis kartoittaa asiakkaiden ja työntekijöiden brändimielikuva ja verrata sitä Scandicin tavoitebrändiin.

Tutkimus toteutettiin kevään 2009 aikana Scandic Espoossa. Kyselylomakkeita jaettiin vastaanotossa sisäänkirjauksen yhteydessä. Tutkimuslomaketta jaettiin 1.4. - 31.7.2009. Tutkimuksen tulokset siirrettiin sähköiseen muotoon ja ne analysoitiin Microsoft Excel -ohjelman avulla. Lomakkeisiin kirjoitetut kommentit kirjattiin Word-tiedostoon.

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimus toteutettiin case-hotelli Scandic Espoon asiakkaille sisäänkirjautumisen yhteydessä jaettavan kysymyslomakkeen avulla. Tutkimustulokset on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään asiakkaiden sekä henkilökunnan taustatekijöitä. Toisessa osassa keskitytään palvelun laadun osatekijöiden arviointiin SERVQUAL-menetelmän avulla sekä tutkitaan asiakkaiden sekä työntekijöiden vastauksien eroavaisuuksia sekä yhtenevyyksiä.

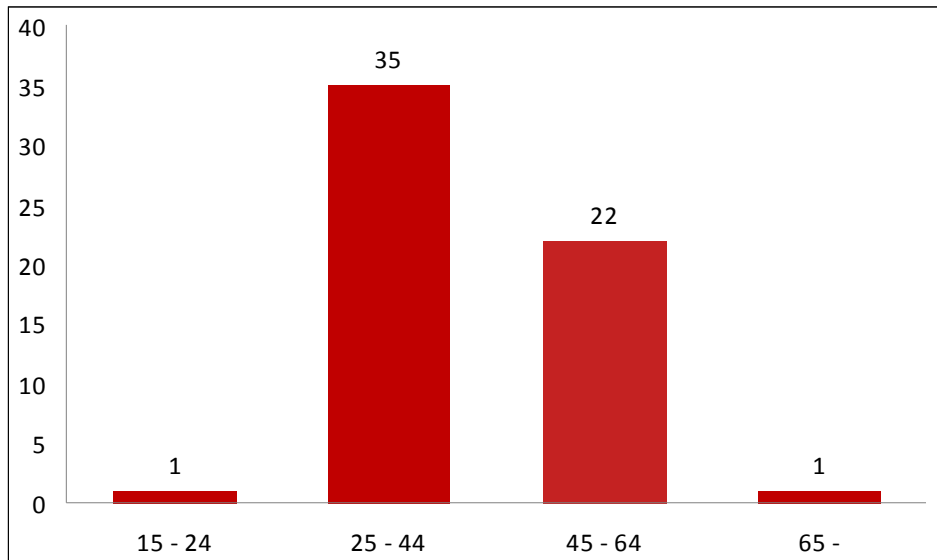
5.1 Taustatekijät

Asiakkaille jaettuun lomakkeeseen vastasi yhteensä 59 Scandic Espoon asiakasta. Työntekijöistä kyselyn täytti 8 henkilöä. Seuraavissa luvuissa käydään läpi tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden taustatekijöitä.

5.1.1 Asiakkaat

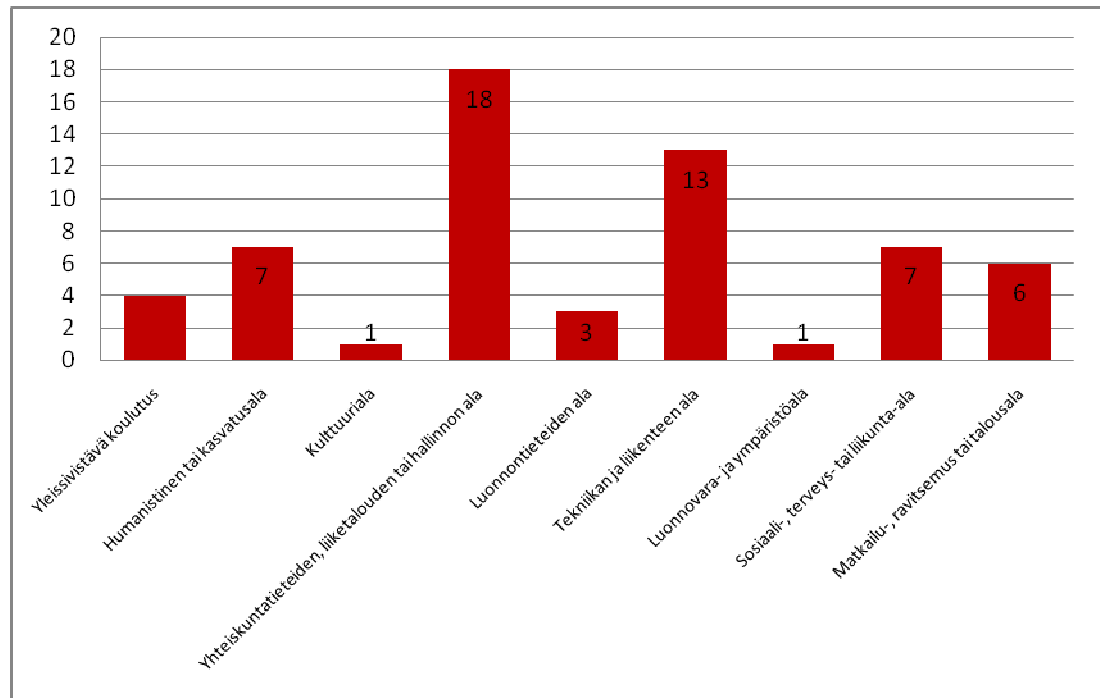
Kuviosta voi nähdä tutkimukseen osallistuneiden asiakkaiden ikäjakauma (Kuvio 11). Pääosa kyselyyn vastanneista eli 35 oli 25 - 44 -vuotiaita. Toiseksi suurin vastaajaryhmä olivat 45 - 64-vuotiaat (22). 15 - 24 -vuotiaita sekä yli 65-vuotiaita oli kummassakin ryhmässä kaksi. Ikäryhmien jakautumista voidaan selittää Scandic Espoon asiakasrakenteen kautta. Vuonna 2009 61% Scandicin asiakkaista oli liikematkustajia. Vapaa-ajan matkustajien osuus oli 30% (Acs

2011). Ikäryhmään 15 - 24 -vuotiaat eivät monesti ole vielä sellaisessa asemassa työelämässä, että liikematkustus on ajankohtaista. Myös vapaa-ajalla tapahtuva yöpyminen keskihintaisessa hotellissa, joka ei ole kaupungin keskustassa, on harvinaisempaa. Samoin myös eläkeiän lähestyessä liikematkustus vähentyy.



Kuvio 11: Kyselyyn vastanneiden asiakkaiden ikäjakauma

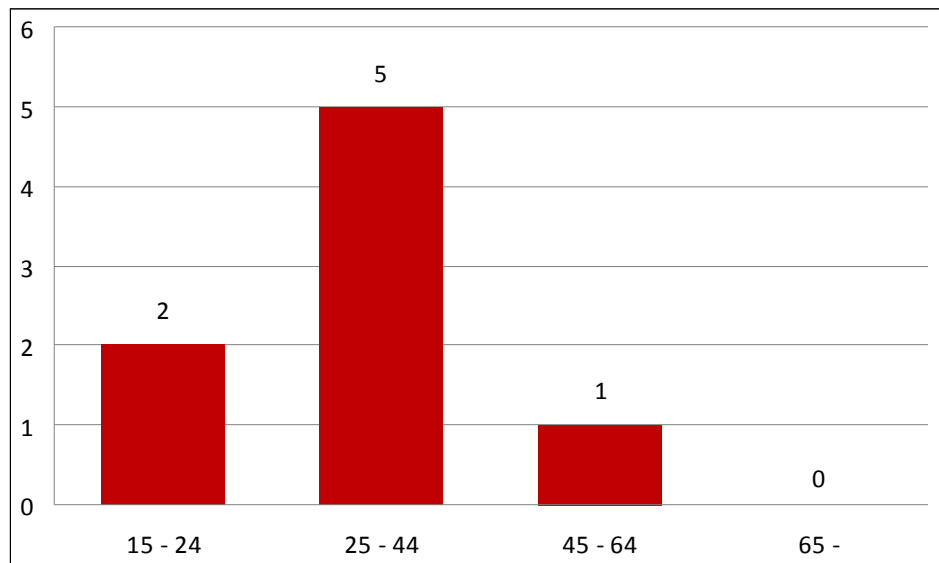
Alla oleva kuvio (Kuvio 12) kuvaa kyselyyn vastanneiden asiakkaiden koulutusalan jakaumaa. Suurin osa (18) vastaajista on opiskellut yhteiskuntatieteiden, liiketalouden tai hallinnon alaa. Myös tekniikan ja liiketeen alaa oli opiskellut iso osa (13) vastaajista. Humanistista tai kasvatusalaa sekä sosiaali-, terveys- tai liikunta-alaa oli opiskellut kumpaakin seitsemän vastaajista. Yleissivistävä koulutus oli neljällä vastaajista. Luonnontieteiden alaa oli opiskellut kolme lomakkeen täyttäneistä. Kumpaakin, sekä kulttuurialaa sekä matkailu-, ravitsemis- tai talousalaa oli opiskellut kuusi vastanneista.



Kuvio 12: Kyselyyn vastanneiden asiakkaiden koulutusajakauma

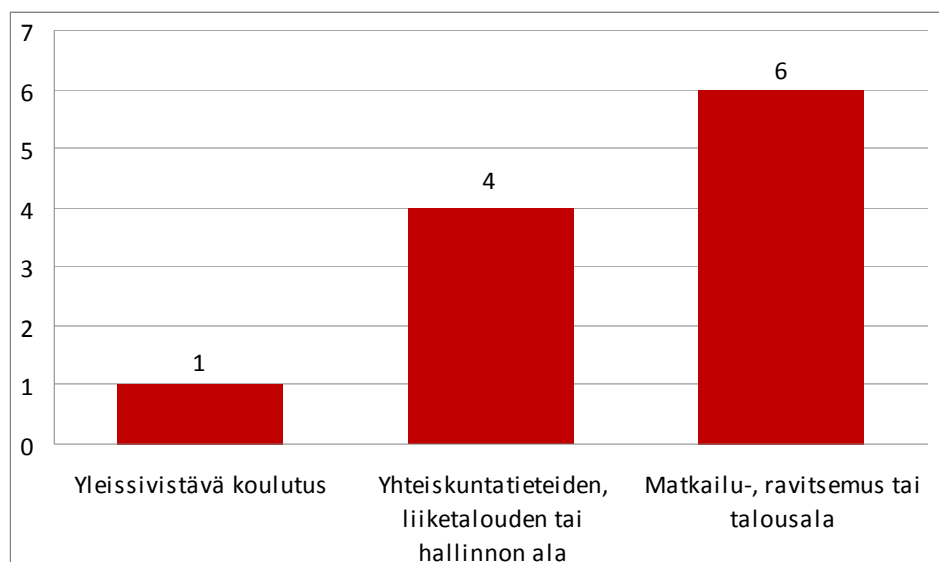
5.1.2 Työntekijät

Kuviosta (Kuvio 13) näkyy, että kyselyyn vastanneiden työntekijöiden ikäjakaumassa selkeästi suurin ryhmä on 25 - 44 -vuotiaat, joita oli 5 kappaletta. 15 - 24 -vuotiaita vastaajia työntekijöiden keskuudessa oli kaksi. Lukuun vaikuttaa myös se, että työskennelläkseen ravintolassa tai hotellin vastaanotossa ja voidakseen tarjoilla alkoholi henkilön täytyy olla Suomen alkoholilainsäädännön mukaan yli 18-vuotias. Tällöin alle 18-vuotiaita työntekijöitä ei hotelleissa juurikaan ole. Yksi vastaajista oli 45 - 64 -vuotiaita. Kyselyyn ei vastannut yhtään yli 65-vuotiasta työntekijää.



Kuvio 13: Henkilökunnan kyselylomakkeen täyttäneiden ikäjakauma

Kuvio (Kuvio 14) kuvaa kyselyyn vastanneiden työntekijöiden koulutusajakaumaa. Suurin osa työntekijöistä (6) on opiskellut matkailu-, ravitsemus- tai talousalaa. Tämä on hyvin luonnollista, kun tutkimus tehtiin hotellin ja ravintolan työntekijöille. Yksi kyselyyn vastanneista oli kouluttautunut yhteiskuntatieteiden, liiketalouden tai hallinnon alalle. Yleissivistävä koulutus oli yksi kyselyyn vastanneista työntekijöistä.



Kuvio 14: Kyselyyn osallistuneiden työntekijöiden koulutusjakauma

5.2 Palvelun laadun osatekijät

Taulukossa (Taulukko 1) on esitetty odotusten ja kokemusten väliset kuilut palvelun osatekijöiden mukaan lajiteltuna. Taulukkoon on laskettu kuhunkin osatekijään liittyvien kysymysten

vastausten keskiarvo. Scandic Espoo on pääasiallisesti ylittänyt asiakkaiden odotukset, ainoastaan yhdessä osatekijässä, konkreettinen ympäristö, kuilu on negatiivinen. Kuilu on kuitenkin niin pieni (-0,01), että voidaan tulkita konkreettisen ympäristön vastanneen asiakkaiden odotuksia. Suurin kuilu syntyi empatian sekä luotettavuuden osatekijöihin. Luotettavuuden kuilu on 0,13 ja empatian kuilu 0,14. Myös brändimielikuva on ollut asiakkaiden odotusten mukainen. Brändimielikuvaan liittyvien attribuuttien keskiarvoinen kuilu on 0,07.

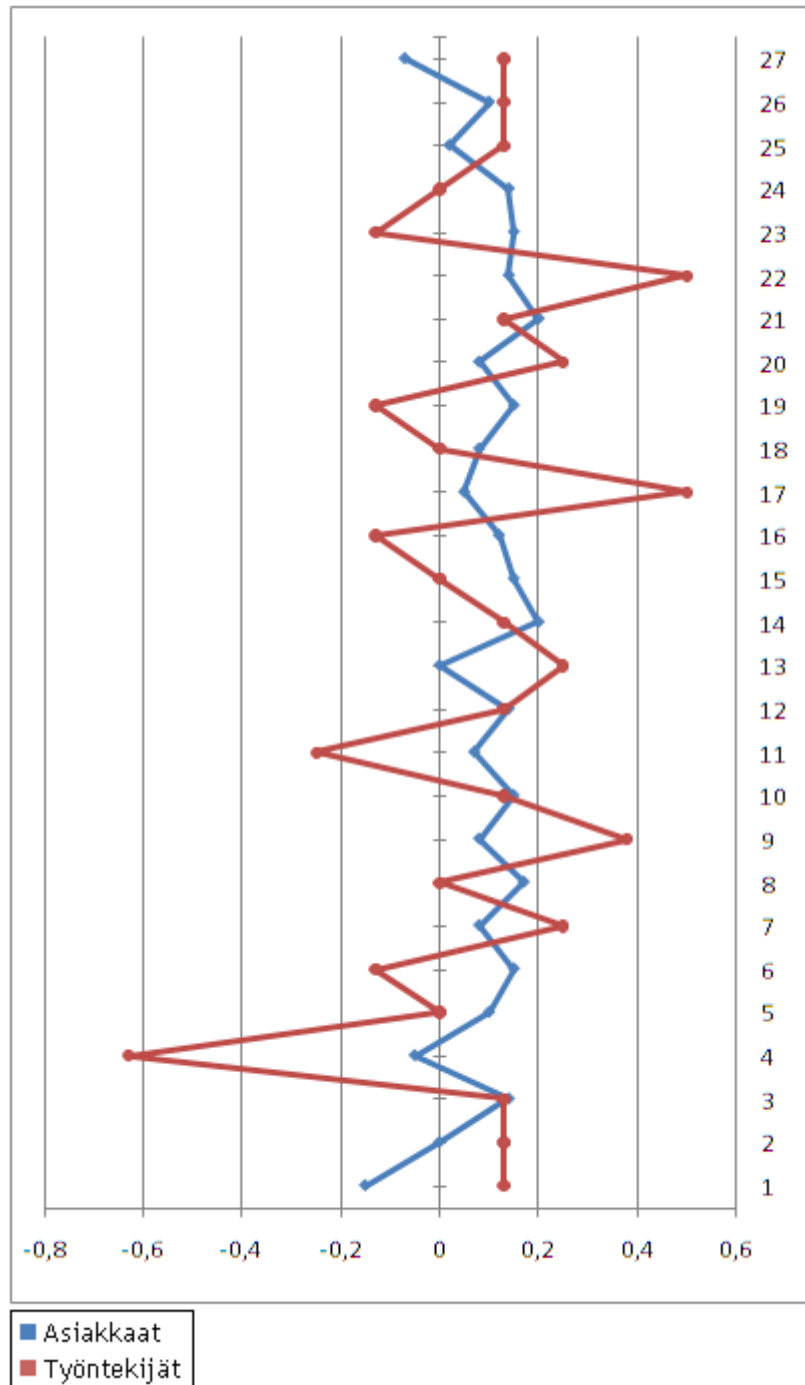
OSATEKIJÄ	ODOTUKSET	KOKEMUKSET	KUILU
Konkreettinen ympäristö	3,88	3,87	-0,01
Luotettavuus	3,99	4,10	0,11
Reagointialttius	4,37	4,50	0,13
Vakuuttavuus	4,18	4,29	0,11
Empatia	4,14	4,28	0,14
Brändimielikuva	3,93	4,00	0,07

Taulukko 1: Palvelun laadun osatekijöiden väliset kuilut, asiakkaat

Henkilökunnan tulokset vastasivat suurelta osin asiakkaiden tuloksia (Taulukko 2). Konkreettinen ympäristö on ainut osatekijä, jossa kuilu on negatiivinen. Kuilu on kuitenkin hieman suurempi (-0,06) kuin asiakkaiden arvioima kuilu. Eniten työntekijöiden odotukset ylitti empatian osatekijä, jossa positiivinen kuilu on 0,29. Brändimielikuvan kuilu on 0,05, joten se on ylittänyt työntekijöiden odotukset hieman.

OSATEKIJÄ	ODOTUKSET	KOKEMUKSET	KUILU
Konkreettinen ympäristö	3,72	3,69	-0,06
Luotettavuus	4,03	4,09	0,06
Reagointialttius	3,93	3,88	0,08
Vakuuttavuus	3,95	4,04	0,09
Empatia	3,75	4,04	0,29
Brändimielikuva	3,95	4,00	0,05

Taulukko 2: Palvelun laadun osatekijöiden väliset kuilut, henkilökunta



Kuvio 15: Asiakkaiden ja työntekijöiden kuilut eri attribuuteille mukaan

Kuvio 15 vertaa asiakkailta sekä henkilökunnalta lomakkeessa kysytyjen attribuuttien kuiluja ja kuilujen eroavaisuuksia sekä yhteneväisyyksiä. Sininen viiva kuvaa asiakkaiden vastauksia ja punainen viiva työntekijöiden. Pystyakselilla ovat kaikki kysytyt attribuutit ja vaaka-akselilla asiakkaiden ja työntekijöiden kuilujen ero. Kuviosta voidaan päätellä, että varsinkin asiakkaiden mielestä heidän odotuksensa palvelun laadusta ovat täyttyneet. Vain muutama attribuuteista on negatiivinen. Työntekijöiden vastauksissa hajontaa on enemmän. Täytyy kuitenkin

huomata, että työntekijöiden otoksen pieni koko vaikuttaa tulokseen. Yksikin eriävä vastaus näkyy heti tuloksissa.

Mitä lähempänä nollaa tulokset ovat, sen parempi. Se tarkoittaa, että odotukset ja kokemukset vastaavat toisiaan. Lisäksi hotelli ei tällöin käytä liikaa tai liian vähän resursseja palvelun laadun brändimielikuvan toteuttamiseen. Jos kuilu on huomattavasti positiivinen, on hotellin syytä miettiä käytettyjä resursseja sekä ulkoista markkinointia. Haluttu brändimielikuva on siis tavoitettavissa myös pienemmällä resurssien käyttämisellä. Toinen tarkasteltava asia on henkilökunnan ja asiakkaiden vastausten yhteneväisyys. (Zeithaml & Parasuraman & Berry 1985, 7.)

Kuilu vastaa asiakkaan brändimielikuvaa Scandic Espoosta. Kun kuilu on yhteneväinen, on asiakkaiden ja henkilökunnan mielikuvat lähellä toisiaan. Mitä suurempi ero kuiluilla on, sitä suurempi on myös asiakkaiden ja henkilökunnan käsityksellä palvelun laadusta. Varsinkin tilanne, jossa työntekijöiden vastausten kuilu on suurempi kuin asiakkaiden vastausten, on yritykselle tärkeä. Näissä tilanteissa henkilökunta ajattelee toimivansa halutun palvelun laadun mukaan, mutta asiakkaat ovat pettyneitä toimintaan. Erityisesti näihin attribuutteihin on kiinnitettävä huomiota. Seuraavissa luvuissa käyn tarkemmin läpi merkittävimmät eroavaisuudet sekä yhteneväisyydet näiden kahden ryhmän vastauksissa. (Zeithaml & Parasuraman & Berry 1985, 7.)

Kysymyslomakkeessa oli myös yksi avoin kysymys, jossa vastaajan oli mahdollista kertoa mielipiteensä Scandic Espoon toiminnasta. Seuraavaksi muutamia lomakkeista valittuja kommentteja. Kaikki kommentit ovat liitteessä työn lopussa (Liite 2).

”Ei kaikkeen voi vastata viipymättä, joskus voi olla jonoa joka on luonnollista. Brändi= ”Scandic on pohjoismainen edullinen ketju, joka huomioi ympäristön”. Usein asuvien huonehinnan voisi kyllä tarkistaa joskus alaspäin eikä aina ylöspäin. Ketjuuntuminen ulkolaisen ketjun kanssa lisäisi pisteiden ja vapaaöiden käyttömahdollisuutta.”

”Yleisesti sanottuna henkilökunta on mukavaa & asiansa osaavaa. Näin asiakkaana tuntuu, että Scandic on menossa tuon ekologisuutensa kanssa yli. Majoittuminen huoneessa ei ole enää samaa tasoa kuin ennen oli miellyttävää; kevään aikana huoneista on hävinnyt kylpyhuoneen lattiapyyhe ja huoneen lämpötilaa laskettu. Kaikki tämä asiakastytyytyvyyttä laskemalla.”

” Ihmettelen ravintolassanne asioidessanne, miksi Plussa-korttia ja/tai Scandic-korttia ei kysytä asiakkaalta. On asiakkaan kokonaisuus, jotta hän saa hänelle kuuluvat edut. S-Ryhmän

kaupoissa/hotelleissa bonuskorttia kysytään aina joka maksutilanteessa. Scandicilla on tässä paljon, paljon parannettavaa.”

“Generally: Scandic Espoo is typical Finnish hotel with Finnish service. Comparision with Sokos in Finland + other hotels worldwide.”

Käännös: “Yleisesti: Scandic Espoo on tyypillinen suomalainen hotelli, jossa saa suomalaista palvelua, kun vertaillaan Sokos-hotelliketjua Suomessa ja muita hotelleja maailmanlaajuisesti.”

5.2.1 Yhteneväisyydet

Kuten kuviosta 15 voidaan todeta, suurimmat yhteneväisyydet työntekijöiden ja asiakkaiden vastauksissa ovat attribuuttien 3 ”Työntekijöiden ulkoinen olemus on siisti”, 10 ”Henkilökunta palveli teitä viipymättä”, 11 ”Henkilökunta kertoi kattavasti hotellin palveluista” ja 27 ”Scandic on omistautunut” kohdalla. Asiakkaiden tuloksissa kuilu on 0,13 ja työntekijöiden tuloksissa 0,14. Työntekijöiden ulkoinen olemus on ylittänyt kummankin ryhmän odotukset. Kummankin ryhmän käsitys tämän attribuutin toteutumisesta on lähes sama. Myös palvelunopeutta arvioivassa kysymyksessä asiakkaiden ja työntekijöiden mielipiteet ovat yhteneväiset. Kuilu on asiakkaille 0,15 ja henkilökunnalla 0,13. Palvelunopeus on ollut parempi kuin kumpikaan ryhmä on osannut odottaa. Koska kuilu on positiivinen, asiakkaat olisivat olleet tyytyväisiä, vaikka palvelua olisi joutunut odottamaan hetken pidempään.

Myös kysymyksen 12 ”Palvelu oli ripeää” vastaukset ovat yhteneväisiä kummallakin ryhmällä. Asiakkaiden kuilu on 0,14 ja työntekijöiden kuilu 0,13. Tämä tarkoittaa, että henkilökunta on palvellut asiakkaita nopeasti ja tehokkaasti. Koska kuilu on positiivinen, se tarkoittaa, että kumpikin ryhmä olisi hyväksynyt myös hieman hitaamman palvelun eikä se olisi vaikuttanut palvelun laatuun. Brändimielikuvaan liittyen attribuutin 27 ”Scandic on omistautunut” vastaukset olivat yhteneväiset. Asiakkaiden kuilu on 0,10 ja työntekijöiden 0,13.

5.2.2 Eroavaisuudet

Merkittävimmät eroavaisuudet ovat attribuuteissa 4 ”Hotellin tekniset laitteet ovat ajanmukaiset”, 6 ”Hotellihuone on miellyttävä”, 11 ”henkilökunta kertoi kattavasti hotellin palveluista”, 17 ”Hotellin ilmapiiri oli miellyttävä”, 22 ”Henkilökunta huomioi jokaisen asiakkaan yksilönä” ja 23 ”Scandic on teeskentelemätön”.

Attribuutti 4 kuvaa teknisten laitteiden ajanmukaisuutta. Kummallakin ryhmällä kuilu on negatiivinen, työntekijöillä kuitenkin enemmän negatiivinen (-0,63) kuin asiakkailta (-0,05). Tämä ero saattaa johtua siitä, että henkilökunta käyttää laitteita jokapäiväisessä työssään ja

näin ollen myös ymmärtää laitteiden ja ohjelmistojen sopivuuden ja ajanmukaisuuden asiakasta paremmin. Kuitenkin asiakas vertaa laitteita mahdollisesti muissa hotelleissa oleviin laitteisiin ja niiden toimivuuteen. Tässä tilanteessa asiakas on kuitenkin suhteellisen tyytyväinen laitteisiin, jolloin palvelun laatu kärsii näiltä osin vain hieman.

Attribuutti 9 ”Hotellihuone on miellyttävä” on jakanut vertailtavien ryhmien mielipiteet. Asiakkaiden kuilu on 0,08, kun taas työntekijöiden kuilu on 0,38. Tässä tilanteessa henkilökunnan brändimielikuva huoneesta on parempi kuin asiakkaiden. Vaikka ero ei ole huomattava, kannattaa asia silti huomioida sisäisessä ja ulkoisessa markkinoinnissa. Lisäksi asiakkaiden kuilu on silti positiivinen, joten kokemukset ovat olleet odotuksia paremmat. Attribuutti 11 kuvaa kuinka hyvin henkilökunta kertoi hotellin palveluista asiakkaalle. Asiakkaiden kuilu on 0,07 ja työntekijöiden -0,25. Työntekijät kokevat siis, ettei asiakkaille kerrota tarpeeksi tarjolla olevista palveluista. Tämä saattaa johtua esimerkiksi siitä, että asiakkaiden jonottaessa sisäänkirjausta, jonon selvittäminen on tärkeämpää kuin hotellin tarjoamista palveluista kertominen. Kaikki informaation on kuitenkin aina löydettävissä huoneesta. Tämä saattaa olla selitettävissä myös asiakaskunnan rakenteella. Työmatkustajat ovat usein kiireisiä ja tulevat hotelliin vain nukkumaan. Osa heistä yöpyy usein hotellissa, joten palvelut ovat tuttuja. He osaavat myös etsiä tarvitsemansa tiedon hotellikansista/infokanavalta, joten asiakas ei koe tarvitsevänsä kattavaa kuvausta hotellin palveluista.

Myös attribuutin 17 ”Hotellin ilmapiiri on miellyttävä” tuloksissa on eroavaisuus. Asiakkaiden kuilu on 0,05 ja työntekijöiden kuilu 0,50. Tässäkin attribuutissa kumpikin kuilu on edelleen positiivinen, mutta ero kannattaa huomioida. Huomioitavaa on myös se, että asiakas ja työntekijä saattavat nähdä miellyttävyyden eri näkökulmasta. Työntekijöiden mielipiteeseen vaikuttavat enemmän työyhteisön väliset suhteet ja dynamiikka. Tämä heijastuu myös asiakkaalle, mutta ei niin vahvana kuin työntekijälle, joka on osa yhteisöä. Attribuutissa 22 ”Henkilökunta huomioi jokaisen asiakkaan yksilönä” asiakkaiden kuilu on 0,14 ja työntekijöiden 0,50. Vaikka kuilu on kummallakin ryhmällä positiivinen, henkilökunnan kuva yksilöidystä palvelusta ei ole välittynyt samanlaisena asiakkaalle. Palvelun laadun kannalta se kuitenkin vastaa Scandicin tavoittamaa brändimielikuvaa. On kuitenkin tärkeää, että mielipide-ero huomioidaan päivittäisissä rutiineissa.

Viimeisenä eroavaisuutena on attribuutti 23 ”Scandic on teeskentelemätön”. Asiakkaiden kuilu on 0,15, kun taas työntekijöiden kuilu on -0,13. Asiakkaiden ylittyneet odotukset voidaan mahdollisesti selittää sillä, että yhteiskuntavastuuseen ja brändiin liittyvät asiat nähdään usein vain sanoina, jotka eivät useinkaan vaikuta käytännön toimintaan näkyvästi. Asiakkaiden odotukset saattavat siis olla alhaiset tämän takia. Scandic pyrkii kuitenkin jo tavoitebrändistään lähtien olemaan aito ja teeskentelemätön ja pyrkii viestimään sitä kaikessa toiminnassaan.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää palvelun laadun brändimielikuvaa asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmasta Scandic Espoossa. Tavoitteena oli selvittää eroavaisuudet Scandicin tavoitebrändin sekä asiakkaiden ja työntekijöiden brändimielikuvan välillä. Scandic toteutti brändiudistuksen juuri ennen tutkimuksen tekoa. Sisäisen brändin kehittämiseen uusi brändi jalkautettiin työntekijöille brändikoulutuksen avulla. Tutkimusta varten toteutettiin kysely kevään 2009 aikana sekä hotellin työntekijöille että asiakkaille.

Kokonaisuudessaan tutkimustulokset olivat positiiviset, kuten kuviosta 15 voitiin päätellä. Kummankin tutkittavan ryhmän kokemukset olivat lähes kaikilla osa-alueilla odotuksia paremmat muutamaa poikkeusta lukuunottamatta. Huomattavia kuiluja odotusten ja kokemusten välillä ei ollut. Henkilökunnan tuloksissa on kuitenkin otettava huomioon se, että kyselyyn vastasi ainoastaan 8 työntekijää. Tämä tarkoittaa, että yhden työntekijän eriävä vastaus muihin työntekijöiden vastauksiin verrattuna vaikuttaa huomattavasti kokonaistulokseen.

Tutkimus osoitti, että asiakkaat sekä henkilökunta ovat pääosin tyytyväisiä palvelun laatuun. Brändimielikuvaa vastaamattomaksi asiakkaat kokivat ainoastaan hotellin viihtyisyyden ulkoapäin sekä brändimielikuvan viimeisen osan ”Scandic on fiksu” (Kuvio 5). Työntekijöiden vastauksissa oli enemmän hajontaa. Tämän voidaan kuitenkin tulkita johtuvan myös otoksen pienestä määrästä. Kuten jo työn teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, totuuden hetkien ja asiakasrajapinnassa tapahtuvien kohtaamisten merkitys on huomattavan suuri ja tärkein brändimielikuvaan vaikuttava toiminta tapahtuu juuri siellä. Tällöin asiakkaiden ja henkilökunnan ajatus Scandicin brändistä on parhaassa mahdollisessa tilanteessa sama. Tulokset osoittavat myös sen, kuinka tärkeää ulkoisen ja sisäisen brändin huomiointi on yritykselle. Kokonainen brändimielikuva muodostuu asiakkaalle vasta kokemusten kautta. Tämä tarkoittaa, että sisäisen ja ulkoisen brändimielikuvan täytyy olla toisiaan vastaavat ja niitä pitää kehittää yhdessä.

Merkittävimmät yhteneväisyydet asiakkaiden ja työntekijöiden vastauksissa liittyivät henkilökunnan ulkoisen olemuksen siisteyteen, palvelunsaannin nopeuteen ja ripeään palveluun. Brändimielikuvan osalta Scandic Espoo on kummankin ryhmän mielestä toiminnalleen omistautunut (Taulukko 2, Taulukko 3). Henkilökunta miellettiin myös joustavaksi ja kohteliaaksi. Palvelut ovat helposti saatavilla. Ravintolan aukioloajat saivat kuitenkin palautetta kysymyslomakkeen kommentti-kentässä. Voidaan sanoa, että työntekijöillä on hyvä palveluasenne ja he ovat omistautuneet työlleen. Tämä tarkoittaa että henkilöstöön käytettävät resurssit ovat näiltä osin kunnossa. Palvelukokonaisuus on onnistuttu toteuttamaan niin, että se on hyvin asiakkaan saatavilla ja vastaa asiakkaiden tarpeisiin. Palvelut ovat sitä, mitä asiakkaille on luvattu. Palvelukokonaisuuteen vaikuttaa hyvin paljon se, että hotelli on osa isompaa ketjua.

Näin ollen palvelut ovat lähes samat kaikissa Scandicin hotelleissa. Palvelukokonaisuuden standardointi aiheuttaa sen, että asiakas osaa odottaa tiettyä palvelukokonaisuutta, jolloin odotusten ja kokemusten välisen kuilun mahdollisuus pienenee.

Huomattavimpia eroavaisuuksia olivat ryhmien mielipiteissä teknisten laitteiden ajanmukaisuus, hotellihuoneen miellyttävyys, hotellin palveluista kertominen, ilmapiirin miellyttävyys jokaisen asiakkaan huomiointi yksilönä sekä teeskentelemättömyys. Kummankin ryhmän vastauksista voidaan päätellä (Taulukko 2, Taulukko3), että tekniikan ajanmukaisuus on yksi hotellitoiminnan haasteista. Tekniikka kehittyy jatkuvasti, mutta järjestelmien päivittäminen uudempiin vaatii suuria investointeja. Lisäksi hotelliketjusta puhuttaessa täytyy huomioida se, että laitteet pyritään pitämään samanlaisina kaikissa hotelleissa. Se helpottaa esimerkiksi raportointia sekä työntekijöiden liikkuvuutta. Lisäksi tarkoin suunniteltu hotellikonsepti ei aina anna tilaa uudentilaisille laitteille ja järjestelmille. Laitteiden ajanmukaisuuteen täytyy kuitenkin kiinnittää huomiota, ajanmukaiset laitteet parantavat sekä ulkoista että sisäistä asiakastyytyväisyyttä.

Hotellihuoneen miellyttävyyteen liittyen työntekijöiden brändimielikuva oli parempi kuin asiakkaiden. Tällä hetkellä myös asiakkaiden mielikuva on positiivinen, muuta ajan kuluessa tähän on syytä kiinnittää huomiota. Vaikka työntekijät edelleen ajattelevat huoneen olevan miellyttävä myös asiakkaalle, asiakkaat saattavat olla tyytymättömiä. Tähän voi vaikuttaa sekä ulkoisen että sisäisen markkinoinnin kautta. Varsinkin henkilökunnan mielipidettä on tärkeä kehittää asiakkaiden mielikuvaa vastaavaksi. On tärkeää, että henkilökunta ymmärtää asiakkaiden mielipiteet mahdollisimman hyvin.

Scandic Espoossa on normaalisti yksi henkilö vastaanotossa kerrallaan vuorossa. Varsinkin kiireessä priorisointi on tärkeä taito. Saatavilla olevista palveluista ei ole aina aikaa kertoa kaikille asiakkaille. Vaikka asiakkaat eivät tutkimuksen mukaan ole tyytymättömiä tähän teki- jään, työntekijä voi silti kokea, että palvelun laatu ei ole onnistunut tämän takia. Tämä kannattaa ottaa huomioon sisäisessä viestinnässä sekä markkinoinnissa. Työntekijöiden hyvinvointi paranee, kun he kokevat onnistuvansa työssään ja täyttävänsä ketjun palvelun laadulle asettamat vaatimukset.

Työntekijöiden ja asiakkaiden mielikuvalla hotellin miellyttävyydestä oli eroavaisuus, joka on hyvä huomioida. Työntekijöiden brändimielikuva Scandic Espoon miellyttävyydestä on parempi kuin asiakkaiden. Työntekijöiden vastauksista voi myös tulkita tyytyväisyyden työyhteisöön. Työyhteisön hyvinvointi heijastuu myös asiakkaisiin, mutta sen vaikutukset voivat olla myös negatiivisia. Työntekijöiden onkin tärkeää ymmärtää toimintaansa myös asiakkaiden näkökulmasta. Sisäisen viestinnän ja markkinoinnin merkitys on erityisen tärkeää, jotta asiakkaiden ja työntekijöiden brändimielikuvat olisivat mahdollisimman samankaltaiset.

Palvelun yksilöllistäminen on tärkeä osa nykypäivän palveluliiketoimintaa. Tutkimustuloksista voi huomata, että asiakkaiden kuva asiakkaiden kohtelemisesta yksilöinä Scandic Espoossa on lähempänä Scandicin tavoittelemaa brändimielikuvaa kuin työntekijöiden. Asiakkaiden käsitys on silti edelleen Scandicin brändimielikuvan mukainen. Jotta asiakkaiden ja työntekijöiden brändimielikuvat saataisiin vastaamaan toisiaan, voidaan joko asiakkaiden huomiointia pyrkiä kehittämään tai työntekijöiden mielikuvia muuttamaan. Tulee kuitenkin huomata, että asiakkaat ovat palvelun laatuun tällä hetkellä tyytyväisiä, joten resursseja ei kannata käyttää tämän tekijän parantamiseen edellä mainitulla tavalla. Mielestäni yksi vaihtoehto olisikin keskittyä työntekijöiden kouluttamiseen pyrkimällä standardoimaan vastaanoton toiminnot mahdollisimman hyvin sekä tunnistamaan asiakkaalle tarjottavan palvelun sekä mahdollisen yksilöidymmällä palvelulla tarjottavan lisäarvon.

Brändimielikuvaan liittyvistä tekijöistä ryhmien mielikuvissa isoin ero oli teeskentelemättömyyttä koskevassa kysymyksessä. Asiakkaiden mielikuva teeskentelemättömyydestä on hieman parempi kuin Scandic tavoitebrändissään haluaa. Työntekijöiden mielikuva oli kuitenkin muihin tuloksiin verrattuna huonompi. Työntekijöiden otoksen huomioonottaminen on tässäkin kysymyksessä tärkeää. Osa-alueena teeskentelemättömyys on kuitenkin sellainen, johon jokaisen yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota alasta riippumatta. Varsinkin palveluliiketoiminnassa, jossa henkilökunnan hyvinvointi vaikuttaa palvelun laatuun, tämä on tärkeää. Mielestäni Scandic Espoon kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että työympäristö ja -yhteisö on mahdollisimman avoin ja yhteishenki on hyvä. Varsinkin eri osastojen välistä yhteistyötä on hyvä kehittää. Tämän voi toteuttaa esimerkiksi työntekijöiden kanssa yhdessä niin, että kaikki osastot miettivät mahdollisia toiminnan ja prosessien ongelmakohtia ja niitä yritetään kehittää yhdessä. Usein päivittäisessä työssä kaikilla on kiire, eivätkä eri osastot osaa aina ottaa huomioon kaikkia toimintoihin vaadittavia ja niihin vaikuttavia asioita. Yhdessä kehittämällä kaikkien näkökulmat tulisivat huomioiduiksi.

Tarkasteltaessa tutkimuksen tuloksia teoreettisessa viitekehyksessä kuvatus kuilumallin mukaan, voidaan huomata, että yleisesti ottaen Scandicin työntekijöiden ja asiakkaiden mielipiteissä ei ole suuria eroavaisuuksia. Tällöin kuilu 1 säilyy pienenä. Tämä tarkoittaa, että Scandic on onnistunut markkinointitutkimuksen avulla selvittämään pääasiakassegmenttinsä sekä ymmärtää heidän odotuksiaan. Kuilun kaksi muodostumista voidaan tarkastella tuloksista vertailemalla työntekijöiden mielipiteiden eroavaisuuksia haluttuun Scandicin brändimielikuvaan (Kuvio 15). Tuloksista voidaan nähdä, että vaikka eroavaisuuksia löytyykin, ne ovat suhteellisen pieniä, eivätkä vaadi välittömiä toimenpiteitä. On kuitenkin tärkeää pyrkiä kehittämään toimintaa asiakaslähtöisemmäksi ja huolehtia siitä, että työntekijät ymmärtävät Scandicin halutun brändimielikuvan.

Kuilu 3 keskittyy lähinnä palvelukonseptien ja -prosessien kehittämiseen. Konsepteihin ja prosesseihin liittyvät päätökset ja kehityssuunnitelmat tehdään siis ketjutasolla ja sopeutetaan jokaiseen hotelliin. Ongelmakohtina mainitut esimerkit tehottomasta rekrytointiprosessista ja työntekijöiden huonosta yhteishengestä ovat kuitenkin jokaisen ketjun hotellin itse hoidettavissa. Kuviosta 15 voidaan kuitenkin päätellä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä henkilökuntaan ja heidän toimintaansa.

Viimeinen kuilu, joka kuvaa palvelulupauksen ja brändin rakentamisen onnistumista, summaa yhteen tämän työn tutkimuksen tulokset. Kuten tutkimustuloksista (Kuvio 15) voidaan nähdä, Scandic on pääosin ylittänyt asiakkaiden odotukset. Palvelulupaus toteutuu, joka tarkoittaa sitä, että Scandic Espoossa brändiuudistus ja brändikoulutus on suoritettu onnistuneesti ja asiakaslähtöisesti.

Lähteet

- Chase, R. & Hayes, R. 1991. Beefing-Up Operations in Service Firms. Sloan Management Review. 1/1991. 33-39.
- De Chernatony, L. From Brand Vision to Brand Evaluation. The strategic process of growing and strengthening brands. 2001. Cornwall: Elsevier.
- Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons M. Service Management. Operations, Strategy, Information Technology. 2008. Singapore: McGrawHill.
- Grönroos, C. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2003. Porvoo: WSOY.
- Hakala, J. & Malmelin, N. Radikaali Brändi. 2007. Helsinki: Karisto.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Hollins, B. & Shinkins, S. Managing service operations. Design and implementation. 2006. Chennai: Sage.
- Honkoja, J. & Jounela, T. Palveluosaamisen piruetit. Tekniikan hallintaa ja taiteellista vaikutelmaa. 2000. Keuruu: Otava.
- Laakso, H. Brandit kilpailuetuna - Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. 2001. Jyväskylä: Gummerrus.
- Lahtinen, J. & Isoviita A. 1998. Markkinointitutkimus. 1. painos. Jyväskylä: Gummerrus.
- Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Kolmas uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerrus.
- LePla, J. & Perker, L. Integrated branding - becoming brand-driven through company-wide action. 2002. Milford: Kogan Page.
- Lindberg-Repo, K. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus - Miten johtaa brändin arvoprosesseja?. 2005. Juva: WSOYpro.
- Normann, R. 2002. Service Management. Strategy and leadership om service business. 3. Painos. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Pohjola, J. Ilme - Visuaalisen identiteetin johtaminen. 2003. Jyväskylä: Infor.
- Rautiainen, M. & Siiskonen, M. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. 2007. Vantaa: Restamark.
- Rissanen, T. Hyvän palvelun kehittäminen. 2005. Vaasa: Pohjantähti.
- Rope, T. Suuri markkinointikirja. 2005. Jyväskylä: Gummerrus.
- Taipale, J. Brändi liiketoiminnan ytimessä -erotu tai unohda koko homma. 2007. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. 2006. Singapore: McGrawHill.

Sähköiset lähteet

Brand Philosophy. 2011. Viitattu 21.3.2011.

<http://thinking-brands.blogspot.com/2009/10/customer-based-brand-equity-model-cbbe.html>

Hotel Sello. 2008. Viitattu 20.1.2009.

http://www.palacekamp.fi/hotellit/hotel_sello2/

Inoa. 2009. Viitattu 21.3.2011.

<http://www.inoa.fi/Hotelleja/Scandic%20Hotels%20Oy/ESPOO/yhteenveto/206842/>

Kulttuurienvälinen viestintä. 2003. Viitattu 11.2.2009.

http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/kulttuurienvälinen_viestinta.html

Palvelujen tuottamisesta kilpailuetua. 2007. Viitattu 9.2.2009.

http://akseli.tekes.fi/opencms/opencms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/Elamys/fi/Dokumenttiaristo/Viestinta_ja_aktivointi/Seminaarit/Rovaniemen_roadshow_21052007/Jaakkola_Tuotteistaminen_ROI_210507.ppt#256,1,Palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua

Radisson SAS. 2008. Viitattu 20.1.2009.

<http://www.radissonsas.com/cs/Satellite/Page/RadissonSAS/Page/rsasHotelDescription/1053502951346/fi/>

Sokos Hotel Tapiola Garden. 2009. Viitattu 20.1.2009.

http://www.sokoshotels.fi/SokotelWeb/Sokotel.portal?_nfpb=true&_pageLabel=Sokotel_hotellit_hotelliesittely&hotelId=522883750

Toivio, T. 2007. Viitattu 21.3.2011.

Oma brändi haltuun. <http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2007/09/27/oma-brandi-haltuun/200723695/135>

Muut lähteet

Berry, L. 2000. Cultivating Service Brand Equity. Journal of Academy of Marketing Science.

Koskinen, J. 2003. Sisäinen brändi ja mielikuvayhteiskunta. Yritystalous. 3/2003.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and 1st Implications for Future Research. Journal Of Marketing.

Julkaisemattomat lähteet

Acs, R. 2009. Hotellin johtajan haastattelu 18.2.2009. Scandic Espoo. Espoo.

Alpert, F. & Kuhn, K. 2008. Applying Keller's Brand Equity Model in a B2B Context: Limitations and an Empirical Test. Griffith University. Griffith. Artikkele.

Fisker, F. 2009. Announcement. Scandic Hotels. Tukholma. Viitattu 18.2.2009.

Helmertz, M. 2009. Manager Strategic Marketing Communication sähköpostihastattelu 2.4.2009.

Karjalainen, M. 2009. Brändin muutos - näkökulmia onnistuneeseen sisäiseen implementointiin. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Pro gradu-tutkielma.

Kuvat

Kuva 1: Opinnäytetyön rakenne	10
Kuva 2: Scandicin brändi (Scandic Intranet 2009.)	13
Kuva 3: Kaksi palvelun laatu-ulottavuutta. (Grönroos 2001, 100-101.)	24
Kuva 4: Asiakasodotusten tasot (Zeithaml ym. 2006, 82-86.)	25
Kuva 5: Asiakasuskollisuuden muodostuminen asiakastyytyväisyyden ja palvelujen laadun avulla. (Zeithaml ym. 2006, 106.)	28
Kuva 6: Kuilumalli (Zeithaml & Parasuraman & Berry 1985, 7.)	34
Kuva 7: Integrated Brand Model (LePla & Parker 2002, 14-18; Pohjola 2003, 96.) ...	40
Kuva 8: Malli brändinarvon kehittymisestä (Lindberg-Repo 2005, 140.)	41
Kuva 9: Palvelubrändin prosessimalli (Lindberg-Repo 2005, 154.)	43
Kuva 10: CBBE Model (Brand Philosophy 2011.)	47

Kuviot

Kuvio 1: Kyselyyn vastanneiden asiakkaiden ikäjakauma.....	53
Kuvio 2: Kyselyyn vastanneiden asiakkaiden koulutusajakauma	54
Kuvio 3: Henkilökunnan kyselylomakkeen täyttäneiden ikäjakauma	55
Kuvio 4: Kyselyyn osallistuneiden työntekijöiden koulutusajakauma	55
Kuvio 5: Asiakkaiden ja työntekijöiden kuilut eri attribuuteille mukaan	57

Taulukot

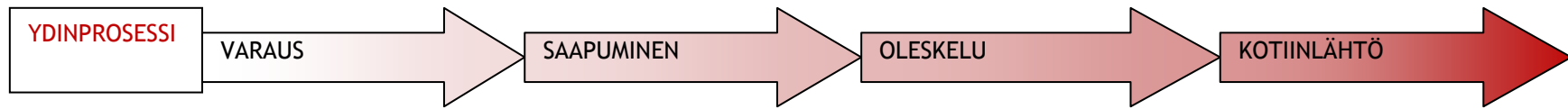
Taulukko 1: Palvelun laadun osatekijöiden väliset kuilut, asiakkaat.....56

Taulukko 2: Palvelun laadun osatekijöiden väliset kuilut, henkilökunta56

Liitteet

Liite 1: Prosessikaavio Scandic Espoo	72
Liite 2: Kyselylomake	73
Liite 3: Asiakkaiden kommentit kysymyslomakkeessa	76

Prosessikaavio Scandic Espoo



TUKIPROSESSI	Varauskysely (puhelin, internet)	Check-in: Majoituskortin täyttäminen Huoneavaimen antaminen Kanta-asiakkuuden tarkistaminen Palveluiden kuvaus	Ravintola Sauna Kuntosali Internet Minibar	Check-out: Laskun maksaminen Huoneavaimen luovutus Palaute
	Päätös varata huone Varauksen kirjaaminen järjestelmään			
AVUSTAVA PROSESSI	Varauskanavat: Varauskeskus Internet Vastaanotto	Vastaanotto Siivous Kiinteistöhuolto	Vastaanotto Ravintola Kiinteistöhuolto Siivous	Vastaanotto
	Markkinointiosasto Henkilöstöhallinto			

Kyselylomake

Olen Laurea-ammattikoulun tradenomiopiskelija ja teen opinnäytetyötäni Scandic Espoon brändimielikuvasta ja sen muodostumisesta. Tavoitteenani on selvittää, vastaako asiakkaiden palvelun laadun brändimielikuva Scandicin määrittelemää tavoitebrändiä ja mitä eroavaisuuksia näissä on. Vastaaminen vie ainoastaa pari minuuttia. Mielipiteesi otetaan huomioon Scandic Espoon palvelun laatua kehitettäessä.

Rastikaa parhaiten sopiva vastausvaihtoehto.

1. Ikä (vuosina)

- 1 15 - 24
- 2 25 - 44
- 3 45 - 64
- 4 65 -

2. Siviilisäät

- | | |
|----------------|---|
| 1 Naimaton | 6 Rekisteröidyssä parisuhteessa |
| 2 Naimisissa | 7 Eronnut rekisteröidystä parisuhteesta |
| 3 Asumuserossa | 8 Leski rekisteröidyn parisuhteen jälkeen |
| 4 Eronnut | 9 Tuntematon |
| 5 Leski | |

3. Koulutusala

- 1 Yleissivistävä koulutus
- 2 Humanistinen tai kasvatusala
- 3 Kulttuuriala
- 4 Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden tai hallinnon ala
- 5 Luonnontieteiden ala
- 6 Tekniikan tai liikenteen ala
- 7 Luonnonvara- tai ympäristöala
- 8 Sosiaali-, terveys- tai liikunta-ala
- 9 Matkailu-, ravitsemis- tai talousala

Käännä, ole hyvä.

4. Kuinka hyvin seuraavat väittämät tukevat Scandic Espoon palvelun laadun brändimielikuvaasi?

Arvioi mielipiteesi asteikolla 1 - 5.

Asteikko: 1= täysin eri mieltä 5= täysin samaa mieltä

	Odotukset					Kokemukset				
<i>Konkreettinen ympäristö</i>										
1. Hotelli on ulkopuolelta viihtyisän näköinen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Hotelli on sisustettu miellyttävästi.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Työntekijöiden ulkoinen olemus on siisti.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Hotellin tekniset laitteet ovat ajanmukaiset.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<i>Luotettavuus</i>										
5. Palvelu tuotettiin täsmällisesti.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Hotellihuone on miellyttävä.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Oheispalvelut vastaavat asiakkaan tarpeita	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<i>Reagointialttius</i>										
8. Varaus oli virheettömästi tehty.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Tunsitte olevanne tervetullut hotelliin.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Henkilökunta palveli teitä viipymättä.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Henkilökunta kertoi kattavasti hotellin palveluista.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Palvelu oli ripeää.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<i>Vakuuttavuus</i>										
13. Henkilökunta on asiantuntevaa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

14. Henkilökunta palvelee asiakkaita kohteliaasti.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Majoituksen hinta/laatu-suhde on hyvä.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Henkilökunta toimii asiakkaan turvallisuuden huomioon ottaen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Hotellin ilmapiiri oli miellyttävä.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Hotellin palvelut ovat helposti saatavilla.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Palvelua ei joudu odottamaan.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<i>Empatia</i>										
20. Henkilökunta ymmärtää asiakkaiden tarpeet.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. Henkilökunta toimii joustavasti reagoidessaan asiakkaiden toiveisiin.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. Henkilökunta huomioi jokaisen asiakkaan yksilönä.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<i>Brändimielikuva</i>										
24. Scandic on teeskentelemätön.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. Scandic on tietoinen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26. Scandic on innovatiivinen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. Scandic on omistautunut.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. Scandic on fiksu.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

5. Onko sinulla jotain muuta sanottavaa aiheeseen liittyen? Sana on vapaa!

Kiitos vastauksistasi!

Asiakkaiden kommentit kysymyslomakkeessa

”Lapsiperheille mukava paikka! Tämä on toinen kerta kun olemme hotellissanne! (Scandic tarjoukset hyviä perheellisille) AINA ILOINEN PALVELU!”

”Yleiskunto alkaa olla rähjäinen. WC:n ovenkahvasta puuttuu ruuvi, WC-pöntön kansi on puoli-irti, ei ole juomalaseja/viinilaseja. Ei ilmastoinia - kuuma aurinkoisella ilmalla.”

”Harmi, kun ravintola ei ole auki sunnuntaisin. Hinta/laatusuhde kohdallaan, hyviä tarjouksia ja ravintolakuponki +.”

”Ei kaikkeen voi vastata viipymättä, joskus voi olla jonoa joka on luonnollista. Brändi= ”Scandic on pohjoismainen edullinen ketju, joka huomioi ympäristön”. Usein asuvien huonehinnan voisi kyllä tarkistaa joskus alaspäin eikä aina ylöspäin. Ketjuuntuminen ulkolaisen ketjun kanssa lisäisi pisteiden ja vapaaöiden käyttömahdollisuutta.”

”Tällä kertaa herra toimi hyvin, viime kerralla mikään ei toiminut, huone annettiin liian aikaisin pois. Olimme pienen vauvan kanssa liikkenteessä. Kokemus oli kamala!!”

”Toivomme huoneita, jotka ovat hajusteettomia ja hajuttomia. Kiitämme hajusteettomia liina-vaatteita. Toivomme hajusteettomia saippuota huoneisiin. ”

” Scandicin taso vaihtelee, Espoo oli onnistunut ja majoitushetkellämme oli väljää. Siivous oli tosin vähän niin ja näin. “

”Huono kokemus aikaisemmalta kerralta, kun huone annettiin juuri nenän edestä pois, vaikka ilmoitettiin myöhemmästä tulosta! Kauan sai miettiä tuleeko uudestaan. Nyt kokemus oli hyvä.”

”Kaiken kaikkiaan onnistunut paketti!”

”Tuloväylän ja parkkipaikan asfalttikuopat voisi korjata :-)”

” Ihmettelen ravintolassanne asioidessanne, miksi Plussa-korttia ja/tai Scandic-korttia ei kysytä asiakkaalta. On asiakkaan kokonaisuus, jotta hän saa hänelle kuuluvat edut. S-Ryhmän kauppoissa/hotelleissa bonuskorttia kysytään aina joka maksutilanteessa. Scandicilla on tässä paljon, paljon parannettavaa.”

”Kovin tuttu paikka!”

”Yleisesti sanottuna henkilökunta on mukavaa & asiansa osaavaa. Näin asiakkaana tuntuu, että Scandic on menossa tuon ekologisuutensa kanssa yli. Majoittuminen huoneessa ei ole enää samaa tasoa kuin ennen oli miellyttävää; kevään aikana huoneista on hävinnyt kylpyhuoneen lattiapyyhe ja huoneen lämpötilaa laskettu. Kaikki tämä asiakastytyväisyyttä laskemalla. “

”Generally: Scandic Espoo is typical Finnish hotel with Finnish service. Comparision with Sokos in Finland + other hotels worldwide.”